



**HAL**  
open science

# Communication organisationnelle et logiques d'acteur en mode projet. Du modèle entrepreneurial à la gouvernance publique

Elizabeth Gardère

## ► To cite this version:

Elizabeth Gardère. Communication organisationnelle et logiques d'acteur en mode projet. Du modèle entrepreneurial à la gouvernance publique. Sciences de l'information et de la communication. Université Bordeaux Montaigne, 2012. tel-02428206

**HAL Id: tel-02428206**

**<https://hal.science/tel-02428206>**

Submitted on 1 Dec 2021

**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.

**ELIZABETH GARDERE**

**MEMOIRE**

**Habilitation à Diriger des Recherches**

**71<sup>ème</sup> section CNU**

**Communication organisationnelle et  
logiques d'acteur en mode projet**

*Du modèle entrepreneurial à la gouvernance publique*

**Université Michel de Montaigne Bordeaux 3**

**Membres du jury**

Parrain : Professeur Gino Gramaccia, Université Bordeaux 1

Rapporteurs :

Professeur Nicole d'Almeida, Université Paris Sorbonne - Celsa

Professeur Béatrice Galinon-Méléneq, Université du Havre

Professeur Alain Kiyindou, Université Bordeaux 3

Professeur Christian Le Moëne, Université Rennes 2 - UHB

13 mars 2012

# Sommaire

<b>INTRODUCTION DE L'HABILITATION A DIRIGER DES RECHERCHES</b>	<b>5</b>
<b>METHODOLOGIE ET LIMITES DE NOS RECHERCHES</b>	<b>8</b>
<b>POSTURE DE L'AUTEUR : POUR UNE RECHERCHE-ACTION SUR LE MODE PROJET</b>	<b>14</b>
<b>PORTRAITS DE L'ACTEUR CHERCHEUR ET CADRE DE L'ETUDE DU PROJET</b>	<b>21</b>
<b>PRE REQUIS DE NOS TRAVAUX : LA REFLEXIVITE</b>	<b>25</b>
<b>TERRAINS ET OUTILS : DU PROJET A L'ACTION, DE L'ACTION A LA RECHERCHE</b>	<b>28</b>
▪ <b>PREMIER TERRAIN : LE PROJET DANS LE MODELE ENTREPRENEURIAL</b>	<b>30</b>
▪ <b>SECOND TERRAIN : LE PROJET DANS LA SPHERE PUBLIQUE</b>	<b>37</b>
<b>ANNONCE DU PLAN</b>	<b>44</b>
<b>CHAPITRE I MODELE ENTREPRENEURIAL DU MODE PROJET : HISTOIRE ET ENJEUX</b>	<b>49</b>
<b>I - 1 L'HISTOIRE ENTREPRENEURIALE AUX FONDEMENTS DU PROJET EN ENTREPRISE</b>	<b>50</b>
<b>I - 2 CULTURE D'ENTREPRISE ET CHANGEMENTS ORGANISATIONNELS</b>	<b>67</b>
▪ <b>QUELQUES REPERES CONCEPTUELS : DE LA PROXEMIQUE AU PROJET</b>	<b>70</b>
▪ <b>MUTATIONS : AU-DELA DE LA CULTURE, D'AUTRES LIENS EN MODE PROJET</b>	<b>73</b>
▪ <b>REGARDS CROISES : COMPLEMENTARITES PROJET-COMMUNICATION-STRATEGIE</b>	<b>77</b>
▪ <b>STRATEGIE DU LIEN : INTEGRER LE NEO-TRIBALISME</b>	<b>79</b>
▪ <b>STRATEGIES COMMUNAUTAIRES ET NTIC</b>	<b>82</b>
<b>I - 3 LE PROJET : UN CONCEPT DE COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE</b>	<b>84</b>
▪ <b>L'ANTINOMIE CULTURE METIER VERSUS CULTURE PROJET</b>	<b>84</b>
▪ <b>PROJET, ACTION ET REGULATION : QUELS LIENS, VERS UN SYSTEME INTEGRE ?</b>	<b>87</b>
▪ <b>CONTEXTE DE L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL</b>	<b>93</b>
▪ <b>PROJET ET COMMUNICATION : UNE RELATION SOCIO-TECHNIQUE</b>	<b>97</b>
▪ <b>DEFINITION DE L'OBJET D'ETUDE : LE PROJET DANS LES COLLECTIFS RESTREINTS</b>	<b>102</b>
<b>I - 4 INTERACTIONS SOCIALES DANS LES ORGANISATIONS EN MODE PROJET</b>	<b>120</b>
▪ <b>LIEN SOCIAL : VALEUR DU MODE PROJET</b>	<b>122</b>
▪ <b>DE L'ENDOCONCEPT A L'AUTONOMIE DU SUJET : DELITEMENT DU LIEN</b>	<b>131</b>
▪ <b>VERS UN SENS PARTAGE, SOCLE DE LA COOPERATION</b>	<b>140</b>
<b>CHAPITRE II GOUVERNANCE DES PROJETS PUBLICS</b>	<b>146</b>
<b>II - 1 PROPOS LIMINAIRE</b>	<b>147</b>
<b>II - 2 COMMUNICATION DE PROXIMITE ET PROJET</b>	<b>151</b>
▪ <b>APPROCHE COMMUNICATIONNELLE DES PROJETS DANS L'ESPACE URBAIN</b>	<b>154</b>
▪ <b>VERS UN MODELE DE COMMUNICATION DE PROXIMITE</b>	<b>156</b>
<b>II - 3 DU MODE PROJET ENTREPRENEURIAL AU PROJET D'ACTION PUBLIQUE</b>	<b>159</b>
▪ <b>L'INFORMATION, UN PREALABLE AU TRAVAIL COLLABORATIF</b>	<b>160</b>
▪ <b>LE TRAVAIL COLLABORATIF POUR UN PROJET FEDERATEUR</b>	<b>162</b>
▪ <b>LA COLLABORATION PAR LES NTIC</b>	<b>165</b>
<b>II - 4 EXEMPLES DE PROJETS PUBLICS</b>	<b>169</b>
▪ <b>LES PROJETS DE DEVELOPPEMENT URBAIN</b>	<b>170</b>
▪ <b>REQUALIFICATION DE FRICHES PORTUAIRES DE BORDEAUX</b>	<b>174</b>
▪ <b>ENJEUX COMMUNICATIONNELS DANS UN PROJET URBAIN</b>	<b>177</b>
▪ <b>CONCLUSION DES EXEMPLES</b>	<b>185</b>

<b>CONCLUSION ET PERSPECTIVES DE RECHERCHE</b>	<b>187</b>
<b>VERS UNE REORGANISATION DE L'ACTION PUBLIQUE</b>	<b>189</b>
▪ LA LOI ORGANIQUE DES LOIS DE FINANCES	189
▪ PROJET ET ORGANISATION HIERARCHIQUE	191
<b>LES LOGIQUES DE PROJET : LE MAILLON MANQUANT DES LOGIQUES DE GOUVERNANCE TERRITORIALE. VERS QUATRE AXES DE RECHERCHE</b>	<b>193</b>
▪ CADRE THEORIQUE DES CONVENTIONS	194
▪ L'ACTEUR DANS LE PROCESSUS DE PROJET D'AMENAGEMENT URBAIN	198
<b>VERS QUATRE AXES DE RECHERCHE</b>	<b>204</b>
▪ AXE 1 : LES TEMPORALITES DE L'ACTION PUBLIQUE DANS UN AGIR COMMUNICATIONNEL	204
▪ AXE 2 : LA DIMENSION COMMUNICATIONNELLE DES FORMES DE LEGITIMITE	206
▪ AXE 3 : LES FORMES DE LA REGULATION SOCIALE	208
▪ AXE 4 : THEORIE DES CONVENTIONS ET COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	216
<b>OUVERTURE : PLAIDOYER POUR LA MEDIATION NARRATIVE</b>	<b>227</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE THEMATHIQUE</b>	<b>231</b>
<b>COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE ET SOCIOLOGIE DES ORGANISATIONS</b>	<b>231</b>
<b>COMMUNICATION DANS LES PROJETS</b>	<b>243</b>
<b>COMMUNICATION PUBLIQUE ET GOUVERNANCE</b>	<b>245</b>
<b>COMMUNICATION SOCIALE ET SOCIOLOGIE DU TRAVAIL</b>	<b>251</b>
<b>METHODOLOGIE</b>	<b>252</b>
<b>PHILOSOPHIE</b>	<b>254</b>
<b>RECHERCHE-ACTION</b>	<b>254</b>
<b>SOCIOLOGIE</b>	<b>255</b>
<b>THEORIE DE LA REGULATION ET THEORIE DES CONVENTIONS</b>	<b>258</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE ALPHABETHIQUE</b>	<b>261</b>
<b>INDEX</b>	<b>289</b>

*« Si vous voulez comprendre un système, essayez de le changer »  
Kurt Lewin (1946)*

*« Pour changer la société, il faut d'abord changer les individus, mais pour  
changer les individus, il faut changer les institutions.  
La solution est donc de s'aider les uns les autres, certains acteurs de la  
société dirigeant leurs actions vers les individus, d'autres, vers les  
institutions »  
Edgard Morin (2010)*

*« L'essentiel est de reconnaître que le sens d'une action  
ne se réduit pas à l'adaptation de l'acteur à un système »  
Alain Touraine (1965)*

*« J'intègre dans mon projet, le projet de l'autre »  
Jean-Paul Sartre (1970)*

## Introduction de l'Habilitation à Diriger des Recherches

Ce mémoire est conçu comme un regard réflexif (Bourdieu, 2002) sur une recherche d'une décennie en Sciences de l'Information et de la Communication (1997-2012). La démarche co-construite de l'acteur-chercheur contribue à une analyse du champ disciplinaire au niveau des implications sociales et politiques du jeu des acteurs dans les projets (Boutinet, 1996, 2004). Nous envisageons les projets tant dans des contextes organisationnels qu'institutionnels (notamment dans l'espace public de la ville), selon le postulat qui met en exergue que les deux dynamiques tendent à se rejoindre au croisement de la régulation sociale, du mode participatif et de l'efficacité du projet. Animés d'enjeux personnels, coordonnés par des intérêts collectifs et évoluant dans des stratégies organisées par des règles (théorie de la régulation de Reynaud) et par des métarègles (Gardère, Gramaccia, 2005), les acteurs envisagent la régulation sociale comme levier des politiques participatives où ils sont au cœur de trois logiques d'acteurs : 1) celle de leurs parcours individuels ; 2) celle de leur statut d'acteurs collectifs ; 3) celle plus stratégique de porteurs de projets.

Durant ces périodes de nombreux changements, l'organisation produit des réflexions stratégiques. Elle doit élaborer des réponses, innover, avoir la souplesse de réflexion nécessaire à une adaptation permanente, anticiper les changements afin de renforcer sa compétitivité en s'adaptant. C'est dans ce contexte que la communication prend son sens : elle se révèle être un élément indispensable de régulation des relations entre l'organisation et ses différents publics internes et externes. Elle renforce son importance comme éléments d'explication, d'éclairage et de mise en visibilité, voire lisibilité des décisions entrepreneuriales. Michèle Grosjean et Michèle Lacoste (1999) précisent dans leurs travaux sur la communication et l'intelligence collective, que « la communication a ceci de particulier qu'elle est à la fois un mode spécifique de l'articulation et le moyen par lequel tous les autres modes se réalisent. C'est au travers des communications ordinaires que se transmettent et se constituent les savoirs, la culture organisationnelle, que se définissent les individus et leurs rôles et que s'édifient les différentes dimensions de l'articulation ».

Aussi, nous considérons les Sciences de l'Information et de la Communication comme champ de référence de notre recherche. Ce choix communicationnel

est d'autant plus important que la réalité étudiée par les sciences est une construction intellectuelle qui dépend de prérequis conceptuels et théoriques pris comme référentiels : « Le constructivisme scientifique consiste finalement à élaborer de toutes pièces un contexte pertinent de référence. C'est dans et par rapport à ce contexte construit (...) que l'explication du phénomène étudié prend corps » (Mucchielli : 2004).

Au niveau méthodologique, un premier travail de synthèse a été effectué en lisant, analysant et classant plusieurs de nos recherches portant sur les thématiques du projet comme outil de pilotage et de gouvernance, voire comme lien entre les intérêts particuliers et collectifs (ex : médiation participative) même si l'exploration de ces travaux reste limitée à la confrontation de la théorie au terrain. Nous reviendrons sur la posture de recherche-action qui caractérise partiellement nos travaux. Nous considérons que le chercheur que nous sommes dispose de deux options méthodologiques lorsqu'il est confronté à ce type d'exercice :

- Soit il organise ses travaux autour d'un argumentaire central et opère des arbitrages en fonction de sa problématique. Il utilise à cette fin un *corpus*, notamment théorique, pour en extraire des pistes conceptuelles à analyser. Il peut ensuite les confirmer ou infirmer sur le terrain ;
- Soit, au contraire, il s'en tient à une logique documentaire et descriptive, de rangement et d'explication des données. Cette option est davantage un exercice de synthèse à partir de regroupements thématiques dans la perspective d'étayer la problématique.

Nous avons choisi la première méthode, c'est-à-dire la posture théorique d'une rhétorique sur un concept (première partie de ce document) à valider par une démarche de recherche-action (deuxième partie de ce document).

De surcroît, compte tenu de la dispersion de notre production rédigée depuis 1997 et d'une certaine porosité disciplinaire de notre *corpus*, nous devons effectuer une clarification et une organisation des données factuelles dans un souci de cohérence. Les travaux résultant des enquêtes de terrain ont été isolés et ne figurent que partiellement et à titre d'exemples. Cette posture privilégie une analyse qualitative de la production et sa mise en perspective scientifique. Yin (1994) explique qu'une démarche qualitative constitue la

stratégie privilégiée « lorsque le chercheur n'a que peu d'influence sur les événements, et lorsque l'attention est dirigée sur un phénomène contemporain dans un contexte réel ». Aussi, notre recherche vise à comprendre les perceptions des théories et pratiques déclarées par différents acteurs projet. Cette compréhension peut s'exercer par la description, l'interprétation et la réflexion afin de dégager les lignes de forces conceptuelles qui sont les soubassements de cette synthèse dédiée à l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de l'Information et de la Communication.

Le constat affecte l'ensemble des Sciences Sociales où le traitement d'objets d'étude remet en cause la validité des approches de type mono disciplinaire et souligne la nécessité de parvenir à une réelle convergence entre divers champs disciplinaires. L'approche de Stephen Kalberg (2002) en sociologie historique comparative abonde en ce sens. Qu'il s'agisse d'Emile Durkheim pour qui « la sociologie c'est la méthode comparative » ou de Pierre Bourdieu pour qui « la comparaison était l'une des voies royales d'accès à la généralisation en sciences sociales, c'est-à-dire finalement la théorie » (Boyer, 2003 : 199), les problématiques soulevées par la communication organisationnelle touchent des aspects relatifs aux liaisons entre le local/global et le micro/macro social auxquels se heurtent les approches constructivistes des organisations. Pour ne prendre que les théories économiques hétérodoxes, la théorie de la régulation observe les changements institutionnels qui jalonnent l'histoire, sans pouvoir analyser comment ils se déroulent localement, faute de pouvoir penser les organisations. Les approches relevant de la théorie des conventions, marquées par l'individualisme méthodologique se révèlent aussi insuffisantes pour comprendre ces dynamiques locales, même si certains travaux portent sur les liens entre conventions et institutions (Salais, 1998). Des concepts comme ceux de représentation sociale sont mobilisés (Chanteau, 2001) par des auteurs régulationnistes (Boyer, Chanteau, Saillard, Thelen) à la recherche de clés de compréhension de la dynamique de transformation des organisations. L'approche en termes de communication organisationnelle peut être source d'échanges interdisciplinaires fructueux. La mise en perspective de l'analyse historique comparative et la théorie de la régulation peuvent ainsi porter sur « la confrontation des institutions, l'explication des facteurs de changement mais aussi les résultats analytiques » (Boyer, 2003 : 167-204).



## ***Méthodologie et limites de nos recherches***

Sur le plan méthodologique, nous croisons, dans le cadre de nos travaux empiriques, différents angles à partir desquels la problématique de la gestion des connaissances peut être abordée en communication. Nous convoquons trois approches complémentaires. La première est l'approche politique dans le cadre de l'étude documentaire. Il s'agit d'une approche organisationnelle par le biais d'entretiens et de l'immersion. La seconde est l'approche située des processus de communication qui sont à l'œuvre dans les organisations. Elle interroge les relations entre information, communication, transformation du modèle productif de l'organisation. Elle implique des investigations de nature ethnographique portant sur les pratiques de mobilisation des savoirs en situation professionnelle, ainsi que sur les modes d'utilisation et d'appropriation des dispositifs de gestion des connaissances par les salariés. Notons que les problèmes d'accès à un tel terrain sont nombreux. La troisième s'oriente vers l'étude des politiques de communication.

Nous démontrons que l'approche en termes de communication organisationnelle n'est pas unique mais composite. Si les travaux se rattachant plutôt à l'une ou à l'autre de ces optiques conservent leurs références théoriques et leurs méthodologies et définissent leurs propres objets de communication, ils ont comme point commun de vouloir les remettre en perspective pour appréhender les dynamiques qui permettent la transformation des organisations. Pour cela, ils cherchent à établir des passerelles entre les situations professionnelles et une dimension plus institutionnelle. Aussi, les enjeux sont d'ordre local (mobilisation des connaissances dans le contexte de travail), organisationnel (enjeux et processus de la mise en place d'un système de gestion des connaissances) et industriel voire technologique (TIC).

Nous avons, dans des recherches liminaires, relevé diverses modalités d'émergence et de mise en place des systèmes de gestion des connaissances dans les organisations et nous nous sommes intéressée notamment aux besoins économiques et organisationnels motivant ces systèmes et les transformations organisationnelles et décisionnelles qui les accompagnent (Gardère, 2002). Cet axe de nos recherches est constitué d'un travail documentaire reposant sur l'analyse de *corpus* issus des archives d'entreprise (Chantiers de l'Atlantique, Gardère, 2002), ou encore par un état de l'art (Bouillon,

Gardère : 2001), voire une approche ethnographique. Les ouvrages managériaux traitant de la gestion des connaissances, de même que les documents commerciaux, les articles de la presse spécialisée en informatique et les innombrables sites web consacrés au *knowledge management* sont autant de sources permettant de rendre compte de l'évolution de la conception des organisations, des connaissances, des processus de communication chez les professionnels du secteur (Delcambre, 2000).

Dans un contexte de communication fonctionnelle, la communication est suivie d'actions. Considérée comme l'un des piliers de la communication d'entreprise, l'information écrite est un élément central de la gestion des connaissances. La production d'un document, porteur d'éléments plus ou moins stratégiques dépend non seulement de l'expertise technique, mais aussi de l'expertise rédactionnelle. C'est en ce sens que le document ne comporte pas seulement des éléments de contenu au sens de l'information pouvant devenir de la connaissance, mais également des éléments de forme et de support qui auront un impact dans le processus de communication. Points majeurs d'autant que nombre de connaissances explicites sont contenues dans des documents formels et disponibles, tandis que de nombreux savoirs restent encore implicites, ce qui implique la notion de risque tant dans le recueil, l'expertise que la mise à disposition d'un savoir qui n'a pas fait l'objet de formalisation. C'est en prenant en considération de telles conditions de circulation des flux d'informations que l'étude des connaissances peut dépasser le cadre gestionnaire et s'analyser sous l'angle communicationnel. Dans ce cas, le *corpus* de documents peut être analysé sous trois angles en interconnexion : le contenu (informations), la forme (langage, éléments symboliques, structuration) et le support (lié à l'outil). L'évaluation stratégique de ces critères garantit la compatibilité entre les informations, le but de la communication et la qualité documentaire. Cette lecture croisée de la communication et de la gestion des connaissances soulève des questions. En effet, malgré la gestion des connaissances qui s'inscrit dans une logique de rationalisation de l'information à l'occasion de la formalisation de l'activité de production d'information et la cartographie des flux documentaires, la prise en compte de la dimension communicationnelle met en évidence la complexité de la mobilisation des connaissances, et offre ainsi de nouveaux espaces à la formalisation des savoirs.

La particularité de l'approche ici développée est d'appréhender des objets d'étude portant sur les questions de communication et d'organisation dans une perspective simultanément locale, intermédiaire et globale. Elle ne fournit pas en elle-même des résultats, mais un cadre permettant d'intégrer le travail scientifique, de guider un travail de problématisation et éventuellement de convoquer des concepts dans d'autres disciplines. Un même objet peut être abordé à partir de trois angles complémentaires, ce qui permet d'en saisir les multiples dimensions dans une visée principalement exploratoire décomposant les objets d'étude en objets intermédiaires.

Au niveau méthodologique, nous avons aussi amplement mobilisé la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1995) qui traverse l'ensemble de nos travaux. Elle a retenu notre attention pour soutenir nos analyses sur le mode projet et le rôle des acteurs, car elle combine deux notions *a priori* contradictoires et qui pourtant se complètent : le contrôle et l'autonomie. D'un côté, la règle est connue de tous et le contrôle aspire à plus de cohérence et d'ordre dans la société. De l'autre, l'autonomie favorise les initiatives individuelles et reconnaît ses droits à chacun. Toutefois, l'autonomie engendre aussi des règles coutumières créatrices de contrôle. Le concept de régulation est précisément défini et largement utilisé en sciences physiques et en biologie. Transposable aux interactions humaines, ce concept a migré vers les sciences économiques, les sciences humaines et sociales et, dans notre recherche, aux sciences de l'information et de la communication. Dans le cadre bien particulier des organisations, la régulation sociale est l'ensemble des mécanismes d'ajustement que le système social d'une organisation invente et met en œuvre en permanence pour maintenir son équilibre interne tout en s'adaptant et anticipant l'évolution des divers environnements.

Nous avons constaté le postulat d'une co-construction des contextes, représentations et pratiques, qui en se développant par itération, exigent une analyse de chacun pour saisir une situation dans son intégralité et sa complexité. Ces conduites s'inscrivent dans un contexte organisationnel marqué par le changement. Au croisement des relations de pouvoir, l'encadrement cherche un espace lui permettant de mener à bien les missions de service public, tout en mettant en place des stratégies de développement et de coopération tendant vers un management de l'efficacité et de la performance. Le pouvoir est perçu comme un levier au changement articulé autour de deux représentations : « l'atteinte du résultat et le degré

d'acceptation de l'interlocuteur. La confrontation avec les pouvoirs des autres implique donc la négociation » (Minnaert et Muller, 2004). Le pouvoir est ici entendu comme indissociable de la règle (Friedberg, 1997). Il est défini « comme l'échange déséquilibré de possibilités d'action, c'est-à-dire de comportements entre un ensemble d'acteurs individuels et/ou collectif. [Cette définition] met l'accent sur la nature relationnelle et non transitive du pouvoir. Le pouvoir n'est pas un attribut, il ne peut être possédé » (Friedberg, 1997 ; Boltanski, 2009).

Nous nous appuyons aussi sur la dimension organisationnelle de l'action collective, telle qu'analysée par Erhard Friedberg (1997), car elle offre un cadre de compréhension des formes d'action. Elle éclaire sur la mise en œuvre d'une décision et donne une lecture des processus organisationnels des comportements, interactions et représentations des acteurs en situation de coopération. Cela concerne la rationalité instrumentale où l'action est, selon l'expression d'Erhard Friedberg (1997), un calcul lié à une *perspective synchronique* qui s'enferme dans une logique technico-économique, et où l'action est motivée par la solidarité dans une « logique de l'engagement et du dévouement à la cause commune, c'est-à-dire d'une logique affective plutôt qu'instrumentale » (Friedberg, 1997), rationalité où les jeux de pouvoirs peuvent être cartographiés (Minnaert, Muller, 2004). Cette cartographie donne à voir le positionnement des acteurs en termes de choix et de décisions (March, 1988). Mais ce positionnement souffre d'un triple déficit : de rationalité, d'interdépendance, de légitimité (Friedberg, 1997). Ces déficits placent l'organisation en tant que « système d'action concret » (Crozier, Friedberg, 1977), c'est-à-dire en tant que construits dont la pérennité dépend de la capacité des acteurs à stabiliser leurs interactions en termes de négociation et stratégie. L'organisation est un espace d'exercice du pouvoir qui se trouve dans l'asymétrie d'une structure d'action collective. Ses mécanismes sont régulés et sa dynamique est négociée à l'interface des logiques de pouvoir. Dépassant l'opposition du caractère formel/informel, deux types de régulation se distinguent (Reynaud, 1995) qui témoignent du cadre dynamique du changement et éclairent nos travaux :

- La régulation autonome est produite par les citoyens et n'est pas nécessairement en contradiction avec les règles collectives. Elle traduit un mécanisme interne ;

- La régulation descendante émane des dirigeants. Cette régulation de contrôle s'exerce de l'extérieur et jouxte la régulation autonome. Des conflits peuvent surgir. Ils proviennent de la position hiérarchique du dirigeant qui place l'individu dans une relation de subordination.

La régulation de l'espace territorial, qui est notre terrain d'étude, passe donc par le croisement de ces deux dimensions. Des actions de développement durable, du type Agenda 21 local<sup>1</sup>, peuvent contribuer au renforcement de l'engagement du citoyen en permettant l'exercice des pratiques démocratiques auprès d'un panel d'habitants malgré une place encore modeste sur l'échiquier politique. Faisons ici le détour par l'écologie urbaine<sup>2</sup> qui définit les citoyens comme « de vrais acteurs qui prennent des décisions [qui ont] la capacité d'élaborer des règles assez solides pour agir en commun » (Reynaud, 1997).

Envisager cette recherche, c'est choisir une échelle, un périmètre d'action et de réflexion des travaux mobilisés. L'expérience montre qu'en l'absence de régulation, le développement de projet et la gouvernance publique au niveau de projets locaux, thèmes qui sont au cœur de la recherche traitée ici, sont peu soutenables et peu pourvoyeurs de relations sociales et de pilotage<sup>3</sup>. L'étendue des travaux porte sur la conduite de projet et le changement sous l'angle théorique. C'est au travers des notions de développement de projets urbains durables et de démocratie participative que s'exprime la recherche-action sur laquelle repose nos travaux et envisage la transition du mode projet à l'espace public.

Le concept de ville durable présenté lors de la première Conférence des Villes Durables Européennes à Aalborg en 1994 a supplanté celui de ville écologique

---

<sup>1</sup>. « Les agendas 21 locaux constituent la traduction la plus immédiate ou la plus visible, puisqu'elle est labellisée, de la problématique du développement urbain durable. Pourtant, au-delà des 6400 agendas 21 locaux officiellement recensés par l'association ICLEI2 au niveau mondial en 2001, et des 5000 agendas 21 européens recensés début 2004, on peut se demander combien parviennent à impulser de nouvelles politiques urbaines », (Emelianoff, 2005).

<sup>2</sup>. L'écologie urbaine « est l'étude des interactions entre les êtres vivants et la ville. Ce terme est parfois utilisé pour désigner ou étudier la ville comme un super-organisme, par exemple en urbanisme. Cette notion a parfois un sens plus restrictif, désignant spécifiquement l'écologie des organismes vivant dans une zone urbaine, principalement représentés par les espaces verts, publics et privés et les animaux sauvages ». [http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cologie\\_urbaine](http://fr.wikipedia.org/wiki/%C3%89cologie_urbaine)

<sup>3</sup>. « La gouvernance est comprise ici comme les relations entre l'Etat et la société civile (McCarney, Halfani, Rodriguez, 1995). Ainsi en théorie, la participation de la société civile est indispensable pour le développement des rapports de gouvernance urbaine démocratique », Lungo, Communication du Cap, 1998, in : Bailly A., et al., Développement social durable des villes. Programme Unesco-Most. *Economica*, Paris, p. 9, 2000.

et « La réflexion sur le développement durable s'est inscrite d'emblée dans le cadre des régulations écologiques planétaires (penser globalement) et a ensuite cherché à territorialiser les principes d'action qu'elle a définis (agir globalement) » (Torrès, 2005). Inscrit dans une approche globale, l'individu est un levier s'il partage l'approche de l'agir ensemble et du faire autrement. Le citoyen durable est acteur d'une politique du « penser localement pour agir globalement » selon l'expression de Pierre Calame pour qui « les villes et les territoires sont aussi les mieux à même de trouver des réponses à ces défis. C'est peut être le paradoxe central de la globalisation économique. Plus les économies sont liées entre elles dans un marché global, plus les problèmes environnementaux sont interdépendants, plus les sciences et technologies se diffusent rapidement et plus on pourrait penser que les solutions ne peuvent être que globales. Or c'est faux. En effet, comme les crises du modèle actuel de développement sont des crises de relations, c'est à partir des territoires là où l'on peut comprendre et repenser ces relations, que peuvent s'inventer des modèles de développement durable » (Calame, 2002 : 224).

Choisir la ville comme terrain d'étude de notre recherche-action sur le mode projet, c'est considérer cet espace public, l'Agora, tout à la fois comme lieu de communication et de médiation. Véritable foyer institutionnel d'actions politiques et sociales, la ville est le pivot d'enjeux opérationnels, symboliques et communicationnels (Vogel, 1997 : 69-77). Lieu de rationalité et de transversalité, la ville est au croisement de cultures, paradigmes et réseaux qui participent à la communication sociale où « l'intersection de la croissance urbaine et du développement de la communication (par exemple publicitaire) accumule la présence en ville de signes de toute nature (mobiliers urbains, publicité, signaux de circulation, signaux d'orientation) dont la multiplication et la confrontation en différents types d'information non homogènes produit en ville un système sémiotique, en plus de son système symbolique » (Lamizet, 1997 : 48). « Ce qui alimente la sémiotique d'une ville, c'est la nécessité pour elle de produire un système de régulation et de codification de nature à intégrer plusieurs types de langages » (Lamizet, 1997 : 48).

Dans quelle mesure la ville, en tant qu'espace urbain, voire d'urbanité, est-elle lieu de liens sociaux et d'expression du mode projet ? C'est la question centrale. Outre les usages communs de l'espace public, la ville apparaît comme lieu de réseaux sociaux complexes en prise avec l'individualisme croissant et la montée de « l'autonomie des formes sociales et spatiales »

(Navez-Bouchanine, 2006 : 14) alors que les politiques publiques s'engagent davantage vers la création d'espaces de ralliement, de convivialité, voire d'expériences collectives. Il devient ardu d'établir une cartographie des parcours et interactions en milieu urbain, tant la tendance à la déterritorialisation et à la fragmentation sociale est prégnante. Dans le cas présent, les liens sociaux ne sont pas considérés comme une posture solidaire, mais davantage comme des « usages ludiques, revendicatifs ou consommatoires d'espaces publics symboliquement chargés [qui] participent sans doute de la reconnaissance d'identités convergentes, culturelles ou politiques, momentanément ou durablement partagées » (Navez-Bouchanine, 2006 : 16).

Aussi, notre posture méthodologique est d'envisager la ville comme un entrelacs où « l'enchaînement lieu/lien interroge sur ce qui fonde l'espace comme opérateur sociétal et sur ce qui le rendrait apte à préserver ou recréer un monde commun » [...] « le lien résulterait ainsi de la rencontre et du dialogue entre habitants ou usagers d'espaces publics porteurs de valeurs et de représentations qui feraient unité » (Navez-Bouchanine, 2006 : 17). Précisions que nous adhérons à la définition de Genestier pour qui la vulgarisation et l'association des termes *lieu* et *lien* traduit des situations de crise, voire d'absence de lien plutôt qu'un sentiment d'appartenance, un pseudo idéal du vivre-ensemble. Dans ce contexte émergent les projets publics et leur pilotage au niveau micro ou gouvernance au niveau macro.

### ***Posture de l'auteur : pour une recherche-action sur le mode projet***

Nous restons ouverte au débat sur l'étendue des approches pour appréhender une recherche. Toutefois, nous avons opté pour la recherche-action.

Souvent présentée comme une recherche alternative, la recherche-action s'est donnée « comme objectif d'influencer directement le monde de la pratique. La recherche-action se veut ainsi une réponse à la critique dirigée contre les sciences sociales qui semblent incapables de fournir, par leurs recherches, des réponses aux nombreux problèmes sociaux qui persistent toujours » (Dolbec, 2003 : 505). Entre recherche ou action, l'unité sociologique de situation réconcilie les termes (Bolle, 1981 : 573-589). Aussi, la recherche-action est-elle un paradigme hybride qui permet de mener une recherche par définition théorique au risque de l'expérience. Cette dualité

soulève une controverse sur le statut scientifique de la recherche et questionne l'approche méthodologique qui revendique divers courants. Elle « reste une démarche interprétative, compréhensive, explicative ou comparative » (Goyette et Lessard-Hébert, 1987). Ainsi l'implication du chercheur reste-t-elle au cœur de l'analyse, tant en termes d'objectivité que des conditions de travail sur le terrain. « Interpréter, dans cette perspective, ce n'est pas seulement dresser le profil théorique du travail réaliser, mais c'est aussi dégager le profil normatif du travail à poursuivre » (Resweber, 1995 : 27).

L'approche contemporaine de la recherche sociale tend à décroiser les champs disciplinaires. Au croisement des courants scientifiques, la méthodologie de la recherche-action est diversifiée car transdisciplinaire. Elle emprunte aux méthodes d'ordre clinique, expérimental, statistique. Par-delà la recherche scientifique traditionnelle, la recherche-action s'engage sur la voie d'une dynamique de pouvoir entre l'universitaire et le praticien, idéalement dans une relation de don, contre don (Mauss). Le théoricien donne du sens à l'action collective tandis que le praticien offre un terrain. Ce scénario est l'une des combinaisons des interactions. La durée de la relation est définie ainsi qu'une problématique. Les protagonistes sont dans un réseau de communication formelle, informelle, factuelle voire virtuelle (Génelot, 1997) où ils ont le choix entre coopérer ou non dans un jeu à somme non nulle (Shubik, 1991). La recherche-action tend vers une relation plus égalitaire entre le praticien et le chercheur « par la production d'un savoir qui se développe dans et par l'action réalisée par des groupes sociaux » (Rhéaume, 1982 : 43-52). La recherche-action a besoin d'interfaces (méthodologiques, matériels, contractuels, logiciels et autres) pour agréger des champs hétérogènes. Aussi, ses fondements méthodologiques ne diffèrent pas de la recherche de l'observation sociale (Hatzfeld, Spiegelstein, 2000) et s'établissent d'après un référentiel en six étapes : (Mayer, dir., 2000 : 293) :

- 1) La création d'un dispositif d'observation, de formulation du problème, de cadrage institutionnel, d'espace, de durée, du champ d'observation ;
- 2) La définition de la méthode, de négociation de l'accès au terrain ;
- 3) La collecte des données ;
- 4) Le constat, l'analyse ;
- 5) L'interprétation des observations, la communication des résultats ;
- 6) L'évaluation et les effets sur les acteurs.



Notons que d'un point de vue méthodologique, « par protocole de recherche-action, il faut entendre : un outil à la fois conceptuel et opérationnel : conceptuel dans le sens où il propose un ensemble d'indicateurs au praticien tout au long des diverses étapes de la recherche-action, afin de guider sa réflexion ; opérationnel, dans le sens où il (permet) de planifier les actions de façon plus éclairée » (Côté-Thibault in : Mayer, 2000 : 300). Nombreux sont les chercheurs qui s'engagent sur la voie de la recherche-action, contribuant ainsi aux apports méthodologiques et scientifiques ainsi qu'à la synergie des deux sphères. Cette tendance témoigne de la fertilité des approches croisées, tant sur le plan de la réflexion scientifique que sur le plan de l'autonomie du sujet face à la connaissance. Fertilité qui est rendue possible par hybridation, emprunt, mutualisation, glissement, voire migration de concepts vers les Sciences de l'Information et de la Communication, ce qui corrobore notre hypothèse de travail en recherche-action. Alors que Paulo Freire (2006) concevait la recherche comme un processus d'apprentissage pour le chercheur et pour l'acteur dont dépend l'engagement et la compétence, Kurt Lewin donnait au chercheur le statut d'expérimentateur du monde réel, statut que nous avons endossé ces dernières années pour investir le terrain et y confronter la théorie. Nous avons expérimenté que les procédures d'intervention de la recherche-action participent d'une co-construction du projet, d'une élaboration collective où le chercheur accompagne et analyse l'acte de travail, son appropriation et ses obstacles, pour effectivement mieux le comprendre. À la différence des approches orthodoxes, la neutralité et l'objectivité sont à reconsidérer à la lumière de l'engagement et de l'interprétation.

Nous avons donc fait ce choix malgré les écueils mentionnés par Gabriel Goyette et Michèle Lessard-Hébert (1987) qui s'accordent à dire que l'apport théorique de la recherche-action contribue à une recherche qu'ils nomment technicienne. Nous sommes consciente qu'être acteur tout en étant chercheur pose une autre limite. La difficulté que nous avons rencontrée réside dans la capacité à pouvoir analyser une pratique tout en étant immergé dans l'action. André Morin (1992) souligne à cet égard la question de la distance critique d'autant que la recherche-action est finalisée et que ses résultats donnent lieu à l'amélioration de la pratique, voire au changement. Aussi, l'évaluation devient-elle une étape de systématisation. Souvent difficilement vécue par les praticiens car remettant en cause des usages et

comportements, l'évaluation marque pour le chercheur un moment de réflexivité au terme de l'étude. C'est le passage de l'action aux conclusions. Tandis que l'objet d'étude est instable car mouvant au gré de l'évolution du projet, le chercheur tient compte des moments de rupture et des éléments pivots de la coopération pour orienter ses choix. C'est pour ces raisons que la méthode et l'appropriation ne sont pas linéaires comme en témoignent les travaux de Norbert Alter sur l'« approche non linéaire du passage individu-collectif ; ce passage vers un apprentissage organisationnel qui intégrerait les acquis des recherches (et par conséquent les nouvelles connaissances qui en sont issues), s'effectuerait sous forme d'un processus complexe qui intégrerait généralement une prise de risque, une gestion de l'informel, voire du désordre ainsi que de la mémorisation de connaissances » (Alter, in : Albarello, 2004 : 123).

Nous nous inscrivons dans le prolongement des travaux de la typologie établie par Pierre Paillé (1994 : 193-195), pour qui la recherche-action est une recherche appliquée, impliquée et engagée. Elle met le sujet en situation d'acteur et non d'objet, tandis que la méthodologie qualitative « se caractérise par le recours à des approches, méthodes et techniques d'approche directe du sens des phénomènes humains et sociaux, sans le passage par la mesure et la quantification » (Paillé, dir., 2006). L'objet de recherche n'est pas « conquis, construit et constaté (Bourdieu, Chamboredon et Passeron). Par contre, en recherche-action, la construction de l'objet de recherche procède d'une démarche où cela devient un objet approché, co-construit et effectué (Barbier) » (Mayer, dir., 2000 : 290). Quant à la problématique, les hypothèses théoriques *a priori* ne permettent pas de conceptualiser, mais la recherche-action contribue collectivement à sa formulation, son analyse, son évaluation, voire à sa résolution.

L'objectif de notre travail de terrain est de répertorier, classifier et analyser les données factuelles au prisme des concepts, qui sont, par définition d'ordre théorique. Dans sa théorie de l'agir communicationnel, Jürgen Habermas (1987) traite de la complémentarité entre la représentation des objets et le discours reposant sur des données factuelles. Par cet agir, l'individu cherche à s'entendre avec l'autre pour interpréter ensemble la situation et s'accorder mutuellement sur la conduite à tenir. Cette mutualisation s'exprime par la coopération. La notion de coopération traverse les théories organisationnelles

et notre recherche au prisme des relations interpersonnelles dans l'organisation.

Nous nous en saisissons pour examiner le mode projet, plutôt que de celle de coordination car la coordination est principalement liée à des contingences d'ordre matérielle et mécanistes des connaissances et compétences des individus. Nous adhérons davantage à « l'exigence de coopération [qui] dépasse largement la seule question de la coordination. Il ne s'agit pas seulement de faire travailler ensemble efficacement des individus, la coopération requiert quelque chose de plus : une coordination qui passe par la bonne volonté des personnes, leur soucis de l'intérêt commun, leur refus de profiter d'une opportunité individuelle au détriment du groupe » (Coutrot, 1998 : 44).

Partons du postulat suivant : si la théorie produit des effets dans le champ social (Bourdieu), alors la société se présente comme monde vécu et comme système (Habermas). Considérons alors que le monde vécu soit le monde où se déploie l'action des membres d'une société donnée : il s'agit de rendre compte de cette action du point de vue de celui qui agit. Quant au système, il est la société observée de l'extérieur. Chaque activité est envisagée comme une fonction dans la conservation du système, ce qui fait abstraction de l'intention et de la volonté des acteurs. Dans le monde vécu, les actions sont coordonnées par leur orientation et par la communication. Dans ce système, les actions sont coordonnées par leur conséquence. Pour Philippe Zarifian (2006), c'est « lorsque ces évidences du monde vécu ne suffisent plus ou cessent d'être des évidences partagées, que la nécessité d'une activité communicationnelle apparaît pour recréer de la solidarité. En ce sens, il y a toujours un facteur de mise en crise du monde vécu : un événement nouveau, un problème non résolu, un défaut dans le savoir social, une crise dans l'adhésion commune aux mêmes valeurs ».

Cette posture conduit à estimer les résistances au dispositif de changement en fonction des cultures et représentations des contextes et situations observés afin de démontrer que le mode projet transversal et autonome spécifique au milieu entrepreneurial glisse vers la sphère publique. Par voie de conséquences, l'espace public est désormais empreint des logiques organisationnelles en mode projet pour le pilotage d'actions. Cela rend

compte des réflexions théoriques et méthodologiques présidant à notre travail portant sur :

- Le contexte institutionnel ;
- L'évolution des comportements des acteurs, des stratégies et réseau ;
- L'analyse communicationnelle de la régulation sociale.

En effet, les représentations sociales et professionnelles permettent d'appréhender pleinement le point de vue de ces acteurs et de comprendre comment ils conçoivent une interprétation différenciée des informations qu'ils ont à utiliser dans leurs parcours ou leurs activités professionnelles. L'analyse des représentations, qu'elles soient sociales ou professionnelles (Bataille, 2002) se révèle essentielle pour la compréhension des comportements et pratiques de ces différents acteurs. La notion de représentation sociale (RS) initialement développée par Serge Moscovici (1961), fondateur de la psychologie sociale en Europe, à partir des représentations collectives proposées par Pierre Durkheim (1968), des représentations mentales développées par Jean Piaget (1932) à partir de ses travaux autour de l'apprentissage chez le jeune enfant et enfin des travaux de Sigmund Freud autour de la psychanalyse. Ces représentations sociales peuvent se définir ainsi que le propose Denise Jodelet (2003) comme « une forme de connaissance courante, dite de sens commun, présentant les caractéristiques suivantes : elle est socialement élaborée et partagée ; elle a une visée pratique d'organisation, de maîtrise de l'environnement et d'orientation des communications ; elle concourt à l'établissement d'une vision de la réalité commune à un ensemble social ou culturel ». Cette définition permet d'appréhender le rôle que jouent les représentations à la fois dans la construction de la réalité propre à chaque individu, mais également dans la compréhension de l'origine de ces comportements. Ainsi, ces représentations remplissent des fonctions en amont de l'action, celles du savoir (appréhender et comprendre la réalité), de l'orientation des conduites et enfin de construction identitaire. En aval, elles vont permettre de remplir la fonction de justification de l'action. Toutefois pour aussi riches qu'elles soient, ces représentations sociales ont une limite (Bataille, 2000) : elles sont impuissantes à rendre compte de la distinction à partir d'un même objet, entre une représentation naïve basée sur le sens commun, et celle proposée par un professionnel dont le rapport de connaissance, d'action et d'implication est bien différent envers ce même objet. C'est ainsi qu'est mise

à jour la notion de représentations professionnelles : « nous soutenons l'idée que les RP sont une catégorie spécifique des RS, et qu'elles doivent donc être considérées dans leur spécificité [...]. La spécificité des représentations dépend de la nature sociale des sujets et des caractéristiques de la situation » (Bataille et al., 1997 : 60). Quant aux représentations professionnelles, elles sont définies comme suit : « ni savoir scientifique, ni savoir de sens commun, elles sont élaborées dans l'action et l'interaction professionnelles, qui les contextualisent, par des acteurs dont elles fondent les identités professionnelles correspondant à des groupes du champ professionnel considéré, en rapport avec des objets saillants pour eux dans ce champ » (Blin, 1997). La recherche-action est au croisement du monde vécu et de la réflexion.

Notre objet d'étude a un dénominateur commun, le mode projet, que ce soit dans l'espace public ou dans l'entreprise. Il se prête à cette recherche-action (Gardère, 2008) qui nous a donné accès au terrain en nous permettant de mieux comprendre les logiques managériales, les changements et les contraintes en présence dans deux contextes distincts. Nous avons expérimenté plusieurs techniques de recherche-action selon les terrains et nos hypothèses. Nous avons mené une recherche commanditée dans un cabinet de consultants spécialisé en mémoire d'entreprise et gestion des connaissances (2001 : Némésia) qui nous a permis d'avoir un accès libre à l'ensemble des données écrites et de disposer de l'autorité contractuelle pour mener des enquêtes de terrain et interview. L'avantage est de collecter des informations définies au départ et sans restriction d'accès. L'inconvénient est que le commanditaire, qui finance la recherche-action a parfois un cahier des charges qui conditionne les résultats ou bien fait part des dysfonctionnements de son organisation en souhaitant ainsi agir sur les résultats. Nous avons eu l'occasion de recueillir des données sur la base d'entretiens ouverts ou semi-directifs de 2002 à 2005 dans des TPE et PME bordelaises. Ce fut l'occasion de mener une recherche induite témoignant de la demande entrepreneuriale d'accéder au pilotage par projet. Nous avons également tenté la recherche expertise avec l'interview d'experts en 2001, Félix Torres, directeur de Public Histoire Paris pour valider ou infirmer nos hypothèses théoriques et résultats obtenus lors de nos enquêtes terrain. Enfin, nous avons entrepris une recherche engagée et impliquée selon la taxinomie de Paillée (2006) en nous mêlant aux salariés tout en connaissant les orientations décisionnelles hiérarchiques (2001 aux Chantiers de l'Atlantique ; de 2008 à 2011 dans divers

projets publics bordelais). A l'issue de ces postures qui supposent à chaque fois une renégociation du terrain et un cadrage de la collecte de données, nous avons analysé que les actes de collaboration, concertation ou coopération sont différents. Cela nous conduit en conclusion de cette habilitation à projeter nos recherches vers la distinction entre ces trois dispositifs et à ouvrir nos travaux à la théorie des conventions.

### ***Portraits de l'acteur chercheur et cadre de l'étude du projet***

Les analyses stratégiques des acteurs sont multiples : de l'individu actif, rationnel et stratège, à bien d'autres postures où l'acteur agit en fonction de contraintes, etc. On doit à Michel Crozier (Crozier, Friedberg, 1977) puis, entre autres, à Raymond Boudon (avec sa théorie du choix rationnel ou de l'individualisme méthodologique, 2001), une redéfinition du concept d'acteur. L'individu est libre et capable de considérer les situations qui l'entourent dans un ensemble de systèmes pour prendre ses décisions. Selon Raymond Boudon, il agit parce qu'il pense que son action a un sens pour lui. L'analyse des courants britanniques et américains montre que l'acteur-chercheur appuie ses recherches sur le terrain. Il utilise une méthodologie interprétative et ses résultats sont qualitatifs (courant de recherche collaborative de *l'Interactive Research and Development Projects*). Il est davantage un conseiller. Une autre conception américaine des années 1990 (Lomax, McNiff, 90 : 3) est que l'acteur chercheur vise à améliorer ou à capitaliser son activité. Un courant plus central envisage l'existence d'un projet commun d'accompagnement du changement (aussi appelé conduite du changement ou pilotage de l'innovation et qui repose sur la participation, la formation et la communication), option que nous retenons pour notre posture méthodologique (Argyris, 1982 ; Dumont, 2010 ; Jacques, 1951 ; Lewin, 1958 ; Viardot et al., 2005).

Le changement organisationnel peut se définir comme le résultat de programmes et de mesures qui visent à modifier des structures, des modalités de fonctionnement et des mentalités dans le but de renforcer l'équilibre d'une organisation donnée. La prise en compte des représentations sociales comme professionnelles peut alors jouer le rôle de levier de changement pour procéder à un réel arbitrage qui repose sur la délibération concertée. Toutefois, en l'état actuel de ces structures, cette délibération concertée demande à être conquise.

La prise en compte de la richesse et de la diversité des représentations, des modalités d'exercice, des pratiques et des statuts pourrait constituer un acquis indispensable à une évolution vers un fonctionnement innovant. Les sciences sociales enrichissent la dimension symbolique et collective d'une construction sociale de la gouvernance. C'est précisément parce que la coopération ne se décrète pas, mais se construit et doit être consentie, qu'une approche au travers des représentations sociales et professionnelles propre à chaque catégorie d'individus permettra de prendre conscience et de tenir compte des apports de la diversité pour construire une reconnaissance sociale qui pourrait alors autoriser une telle gouvernance.

En nous engageant dans la recherche-action, nous bénéficions d'un statut atypique mixte. Le chercheur est tout à la fois extérieur à la situation et acteur engagé et pragmatique. Impliqué dans l'action, il a un rôle de médiateur qui objective le débat. Il investit des terrains où l'expérience et le savoir-faire, voire le savoir-être ont l'avantage sur la théorie. Sa mission ambitionne d'être neutre, dénuée du risque d'une implication calculée ou commanditée. L'acteur-chercheur met en perspective, analyse et préconise. Sa méthodologie concilie les exigences empiriques et les attentes opératoires. Il est en situation d'observation sociale, selon la terminologie des sociologues et a recours à une méthodologie alternative et participative. Démarche expérientielle que nous avons mis en pratique sur le terrain et qui tend vers quatre résultats : « 1) la pratique du praticien est améliorée ; 2) la compréhension de la pratique du praticien est améliorée ; 3) la situation dans laquelle la pratique est pratiquée est améliorée ; 4) la compréhension, de la part du praticien, de la situation dans laquelle la pratique est pratiquée est améliorée » (Bawden cité par Dolbec, 2003 : 513). Ces résultats se caractérisent à trois niveaux (Reason, Bradbury, dirs, 2001 : 538) qui sont l'utilisation du *je*, *nous*, *il* dans la rédaction et diffusion du rapport de recherche. Le chercheur dispose d'une palette de possibilités pour relater les faits. Le choix fait écho au trinôme recherche, action, formation et aux formes d'acquisition, appropriation, transmission de l'expérience (Albarello, 2004 : 116-123). L'auteur dresse une typologie des manières dont les acteurs s'approprient les résultats des recherches en fonction du temps et de l'engagement. Il distingue trois séquences : 1) l'appropriation forte. Résultat presque immédiatement intégré et fait l'objet de présentations orales et d'articles avec accompagnement du chercheur dans les pistes pour l'action et

les éléments propositionnels ; 2) l'appropriation lent qui est un système d'action statique car il remet en cause le cadre conventionnel difficile à accepter ; 3) la non appropriation qui dévoile certaines stratégies ou dysfonctionnements affaiblirait l'organisation. Elle génère une attitude d'autoprotection caractérisée par le repli et l'évitement de la réalité.

Quel que soit le type de recherche-action et l'intention de la rédaction des résultats, le but est de les rendre accessible à tous, en s'assurant que le contenu relate objectivement les faits et l'opinion des participants impliqués dans la recherche. C'est là que réside la difficulté de rédaction des résultats, qui selon Jacques Beausoleil (1988), doit refléter le parcours du groupe impliqué selon les rôles assignés à chaque participant comme le précise André Morin (1992). En retraçant l'itinéraire des praticiens, l'auteur s'engage dans une analyse théorique prenant en compte les rebondissements de la pensée collective. À sa lecture, le compte rendu doit faire état des apports collectifs. Cela suppose, dans l'idéal, un échange lors de la rédaction. Cette situation reste ardue à mettre en œuvre. La qualité des résultats ne dépend pas que du chercheur, mais également des liens tissés entre les acteurs.

Reste à considérer le rôle du commanditaire qui a souhaité une recherche-action. Quelles sont ses intentions ? Les leviers de l'action sont-ils de l'ordre du symbolique, de l'intérêt privé ou collectif ? La démarche fait-elle suite à celle d'un cabinet de consultants ? Auquel cas, s'agit-il de cautionner les solutions proposées par une approche croisée, plus académique que pragmatique afin d'entériner des choix et d'avoir le temps et les mots pour le dire et le faire ? C'est alors une démarche d'optimisation des solutions qui complète un diagnostic (les experts sont les consultants, les usagers sont les services de l'entreprise) par une réflexion participative ou empirique. Ou bien s'agit-il de rassurer une équipe qui résiste au changement par une démarche d'accompagnement d'où le caractère expérimental. Autre hypothèse, l'intention peut être de solliciter une ressource extérieure pour contribuer au changement. Le chercheur est à la fois conseiller, médiateur, interface entre les décideurs qui orchestrent le changement et les individus à qui s'applique le changement. Le souhait peut être d'avoir un relais d'opinion pour temporiser et faire circuler l'information en flux ascendants et descendants, tant au niveau formel qu'informel. Dans ce mode opératoire, Harry Coenen évoque trois limites (2001 : 29) : 1) les objectifs entre le donneur d'ordre et l'acteur sont différents et creusent le fossé pratique/théorie ; 2) les résultats



sont souvent connus d'avance par les acteurs qui travaillent au quotidien dans l'organisation, ce qui accentue la prise de conscience des salariés ou de l'équipe dirigeante. Seule la formulation demeure sensiblement différente ;

3) la présentation analytique de résultats par un extérieur suppose une démarche d'accompagnement. Le clivage entre les préoccupations scientifiques et les attentes pragmatiques ressort. Il s'agit de prolonger la pratique par une recherche. Même si l'étape préalable permet de cadrer certains points, ce n'est que l'accès au terrain (notamment lors du recueil de données), qui donne sa coloration aux conditions de travail du chercheur et qui est parfois à l'origine d'une négociation. Harry Coenen (2001) parle d'équivalence et non d'égalité entre acteur et chercheur ; il existe une certaine asymétrie des relations au niveau de la connaissance du terrain (à la faveur de l'acteur), des compétences d'analyse (à la faveur du chercheur) comme de la nature des résultats. Ainsi la réussite d'une recherche-action passe-t-elle par un compromis. C'est l'acceptation de la différence de l'autre qui mène à une démarche coopérative basée sur la confiance. La distance critique de chacune des parties est corrélée à la liberté de parole et d'action. La recherche ayant comme valeurs centrales le doute, la rigueur et l'autonomie, expose les résultats à la contestation, voire la réfutation pour faire avancer la science. Le poids du discours et des interactions est ici au cœur du dispositif de compréhension et de changement des pratiques. Cela est d'autant plus significatif si la formulation définitive est collective et qu'elle s'exprime à l'occasion d'une concertation (Gardère, 2006). L'appropriation des résultats est dynamique et s'apparente, par certains côtés, à l'apprentissage organisationnel (Gardère, 2003) :

- 1) l'apprentissage zéro est le stade où l'acteur s'adapte à la situation sans disposer d'éléments lui permettant d'améliorer sa pratique ou de trouver des solutions ;
- 2) l'apprentissage en simple boucle. Face à une nouvelle connaissance, l'acteur tend au changement et adapte la procédure (Broussard, in : Albarello, 2004 :
- 3) l'apprentissage en double boucle correspond à l'apprentissage des modalités du changement. Ce constat reflète la problématique autour des concepts d'engagement et de distanciation (Elias, 1983 : 79). L'engagement indique d'une part le nécessaire ancrage dans le terrain social caractérisé par le subjectif, et d'autre part la distanciation et le recul critique propices à l'analyse caractérisée par l'objectif, le rationnel, le construit. Toute la difficulté réside dans l'agencement des deux *postures* pour appréhender une problématique car l'émotivité dans la réaction diminue les chances d'une appréciation réaliste du processus critique.

Nous avons dressé un bilan enrichissant de cette cohabitation praticien-chercheur (Mias, 2000), mais nous isolons une difficulté. En effet, elle renvoie aux notions de double vérité et de double conscience (Bourdieu, 2001 : 52-53) où coexistent des discours divergents entre la sphère privée (terrain d'enquête) et la scène publique (médiatisation des résultats) orchestrée par les commanditaires. L'expression rappelle celle de double contrainte (*double bind*) de Paul Watzlawick où le sujet est soumis à plusieurs ordres contradictoires émis simultanément pour une même situation. Elle fait aussi penser aux situations d'injonctions paradoxales décrites par Gregory Bateson. Paul Watzlawick (1996) déclare que « ce que l'on appelle la réalité n'est que la résultante des compromis, détours et aveuglements réciproques, à travers quoi passe l'information : la somme des confusions, désinformations et communications qui surgissent entre êtres parlants ». La double contrainte implique un comportement paradoxal car le modèle favorise la redondance et ne laisse place qu'à quelques réactions (métacommunication, adhésion aux injonctions, repli).

### ***Prérequis de nos travaux : la réflexivité***

Considérons que la recherche-action désigne « une double opération de formalisation et de modélisation des pratiques sociales » (Resweber, 1995 : 122) qui tend à produire des connaissances. Cette approche ouvre des perspectives à l'acteur-chercheur pour entreprendre une démarche d'appropriation et de validation des pratiques, savoirs et processus. Les situations délimitent un cadre de recherche tissé d'interactions dans un environnement complexe. Ce dernier est régulé par un accord implicite ou explicite entre les acteurs pour donner du sens aux situations, « le champ de la recherche-action, donné dans la situation elle-même, va être circonscrit par le cadre de l'intervention, qui a pour but de susciter le changement des représentations et des habitudes » (Resweber, 1995 : 18). Les enjeux méthodologiques sont ici évoqués en termes de réflexivité car le passage du projet à l'action multiplie les figures de l'acteur-chercheur et rend complexe son devoir d'objectivité.

La réflexivité, c'« est le principe qui aboutit à la modification des produits de la science, modification qui intervient parce que ces produits révèlent

l'influence exercée par le chercheur sur l'objet » (Coenen, 2001 : 25). Le chercheur ne peut se soustraire aux données sociales comme le groupe, son influence, ses codes et règles qui sont autant d'éléments d'explication de la position de chercheur : « Dans la recherche-action, il n'y a pas de place pour une position privilégiée du chercheur. Ce dernier part du principe que sa propre opinion et ses propres références sont toujours inhérentes à sa construction de la réalité. Il essaie justement d'éviter que sa position n'obtienne un statut à part en faisant contrôler et corriger cette construction par l'acteur » (Coenen, 2001 : 26).

Harry Coenen (2001 : 19-32) avance que la réflexivité est à considérer « comme base de l'adéquation réciproque et de l'explication. La réflexivité implique non seulement la faculté de penser, la précision de l'expression, l'explication, mais encore la tentative de réagir de façon adéquate à des impulsions extérieures, la pratique de la réciprocité ». Définie en mathématiques comme étant l'une des propriétés d'une relation binaire, la réflexivité met en relation tout élément avec lui-même (les trois propriétés d'une relation binaire sont la réflexivité, la symétrie, la transitivité). Parler de réflexivité en recherche-action, c'est accepter de réfléchir sur ses pratiques pour améliorer son cadre et ses méthodes de travail. Cette approche distingue le praticien réflexif de l'acteur-chercheur réflexif : « le praticien est dit réflexif dans la mesure où il met en place une réflexion sur sa propre pratique et sur son positionnement personnel en tant que professionnel » (Albarello, 2004 : 21). Yves Saint-Arnaud (2001 : 17-27) distingue « la *réflexion dans l'action* (relevant du paradigme de l'expertise, il s'agit de l'autorégulation pendant un processus d'échange) de la *réflexion sur l'action* (qui relève du paradigme de l'incertitude et consiste en un retour analytique sur une interaction passée ». De ces constats, certains points de la méthodologie de la réflexivité et de la recherche-action sont à rapprocher et motivent notre posture.

Les travaux de Pierre Bourdieu (2001 : 182) donnent des éléments de réponse et aiguillent la réflexivité du chercheur. L'objectivation du sujet n'est pas seulement « l'expérience vécue du sujet connaissant, mais les conditions sociales de possibilités, donc des effets et limites, de cette expérience et, entre autres, de l'acte d'objectivation ». Il identifie trois niveaux d'objectivation : 1) l'origine du sujet ; 2) sa trajectoire et sa position dans le champ ; 3) son appartenance à la communauté scientifique, univers

scolastique (école de Francfort, Habermas) ; empiristes américains (Lazarsfeld, Merton, Parsons) ; voie réaliste des philosophes français dès 1970 (Aron, Bourdieu, Durkheim, Weber). L'analyse statistique et l'observation ethnographique de groupes d'individus, traitent le sujet comme un informateur plutôt qu'un enquêté.

La posture est réflexive jusque dans la terminologie (Schön, 1987). De l'acteur-chercheur à la posture de recherche-action, qui de l'un ou de l'autre convoque l'esprit critique, l'expertise, la méthodologie et le retour d'expérience ? D'une part, le chercheur démêle l'entrelacs des concepts dans une réflexion construite, tandis que l'acteur se frotte au terrain et expérimente. Les travaux sur la dynamique de groupe et le changement social (Gardère, Gramaccia, 2003 : 99-142), font de Kurt Lewin l'un des pères fondateurs de l'*action research* (Lewin, 1946 : 34-36.) : « Sa méthodologie consistait à aller sur le terrain examiner, avec les gens, les problèmes auxquels ils avaient à faire face. Son objectif était de construire une théorie émanant de la recherche portant sur des problèmes pratiques » (Dolbec, 2003 : 508). La recherche se nourrirait d'une réalité de terrain d'où elle validerait ses hypothèses. John Dewey (1947, in : Dolbec, 2003 : 509) va plus loin en affirmant que « la connaissance trouve sa source dans l'action et non la spéculation ». Morten Levin (Levin, Greenwood, 1998, in : Dolbec, 2003 : 506) constate le repliement communautaire du chercheur lorsqu'il n'explore pas au-delà des frontières de son champ disciplinaire et ne partage ses résultats qu'avec ses pairs, tandis que Stephen Corey prône la coopération entre le chercheur et le praticien dans ses études sur les enseignants. L'ambition est d'engager un processus de changement dès lors que le praticien n'est plus considéré comme un sujet d'étude mais qu'il est impliqué. Thèse complétée par John Elliott dès 1977 (Dolbec, 2003 : 512-513) qui rallie « le modèle d'apprentissage expérientiel de Kolb selon lequel les personnes peuvent apprendre et créer la connaissance 1) sur la base de leur expérience concrète, 2) par l'observation et la réflexion sur leur expérience, 3) en formant des concepts abstraits et des généralisations, et 4) en testant l'implication de ces concepts dans de nouvelles situations, ce qui conduira à une nouvelle expérience concrète et, par conséquent, à l'amorce d'un nouveau cycle ». Lors d'une intervention, l'individu poursuit « des buts de connaissance, mais seule l'intervention sociologique les considère comme un objectif exclusif, puisque les trois autres y associent les buts de changement » (Pardes, 2001, in : Amado, Lévy, dirs, 2001 : 223-233). L'auteur mentionne

quatre types d'intervention : sociologique (Dubet) ; organisationnelle (Friedberg) ; sociologie clinique (Enriquez) ; sociopsychanalytique (Mendel). Ce sont les deux premières qui sont mobilisées dans les projets et qui retiennent notre attention.

### ***Terrains et outils : du projet à l'action, de l'action à la recherche***

La problématique du chercheur en entreprise avance au rythme d'outils sociologiques qualitatifs tels que l'enquête, l'entretien professionnel, l'interview, le questionnaire, le recueil de données. Le contexte d'organisation matricielle, en réseau, d'élargissement des tâches et de nouvelles formes d'organisation est porteur pour la recherche-action. À l'image du mode projet, l'action est finalisée (date de début et de fin), pilotée par un maître d'ouvrage (commanditaire dans l'appel d'offre), un maître d'œuvre (universitaire) et parfois un maître d'usage (tierce personne destinataire des résultats : équipe, salariés d'un service...). Dans cette perspective, Oscar Ortsman (2003, in : Mesnier, Missotte, dirs, 2003 : 197-199) isole trois démarches de recherche-action dont les caractéristiques sont voisines du mode projet : 1) par groupe projet, siège de la mise en œuvre ; 2) par réunions successives des divers niveaux hiérarchiques ; 3) par démarche miroir basée sur l'interview individuelle ou collective et des groupes de travail destinés à la formalisation. Par ailleurs, des livrables sont attendus tels que le compte-rendu à l'instar du *reporting* de projet. L'acteur-chercheur pilote son action et préconise des pistes ou des solutions. L'analogie est identifiable dans les textes. Ainsi l'Afnor définit-elle le projet comme « une démarche spécifique qui permet de structurer méthodiquement et progressivement une réalité à venir. Un projet est mis en œuvre pour élaborer une réponse au besoin d'un utilisateur, d'un client ou d'une clientèle. Il implique un objectif, des actions à entreprendre avec des ressources définies dans des délais donnés » (AFNOR, norme X50-106).

Du point de vue de la sociologie, « les situations sont des espaces à la fois concrets et complexes où se déroule une série d'événements, d'actions et d'interactions entre des individus impliqués dans ce même espace. Chaque situation est délimitée dans le temps et l'espace. Elle prend forme lorsque que des individus accordent un sens commun à ce qu'ils font » (Bazin, 2005). Les similitudes se repèrent au niveau d'un espace temps localisé, d'une situation délimitée et d'un objectif commun.

En recherche-action, l'interprétation va de l'analyse du fait à la réalisation du projet. La particularité du projet est de conduire l'action avec des indicateurs, (évaluation des étapes en recherche-action), et d'avoir un dessein transversal. Une étude de l'Inserm mentionne que « la phase préparatoire vise à évaluer la faisabilité du projet, à préciser la démarche de recherche, à assurer la collaboration des participants et à prévoir les zones de conflits possibles. [...] Cette phase de négociation est très importante, car c'est le passage d'une demande - encore vague - en commande, c'est-à-dire l'acte par lequel le client donne à sa demande un cadre plus formel » [où] « l'objet désigne ici un projet qui mobilise des outils et engage des personnes » (1985, in : Mayer, dir., 2000 : 294). À terme, un consensus exprime « l'articulation du vouloir-dire au vouloir-faire, grâce à la médiation d'un pouvoir-dire et d'un pouvoir-faire » (Resweber, 1995 : 41).

Nous avons choisi comme terrains d'études, deux espaces : la sphère entrepreneuriale et l'espace public. Notre hypothèse centrale repose sur un glissement partiel du modèle entrepreneurial de pilotage par projet (Boutinet, 1997, 2004) vers le secteur public où les projets sont de plus en plus au cœur de l'action collective (Hatchuel, 1999) dans les collectivités locales, territoriales et les administrations publiques. Nos postulats sont que la gouvernance publique mute à la faveur du modèle organisationnel déjà en place dans la sphère privée. Aussi, nous nous interrogeons sur la régulation d'un nouveau management public de type organisation par projet. Toutefois, nous restons vigilante sur les spécificités de chaque sphère et sur la pertinence de ces orientations de gouvernance.

Nos recherches s'étendent du mémoire de DEA (Gardère, 1998) sur l'entreprise citoyenne aux projets urbains à l'aune de la démocratie participative (Gardère, 2008), en passant par une thèse (2000) traitant de l'histoire de l'entreprise comme vecteur de culture, d'éthique et d'accompagnement au changement dans le cas de projets d'entreprise (2003-2004-2005-2006-2007). Puis l'étendue de nos travaux intermédiaires est dédiée aux mécanismes théoriques du mode projet et leur confrontation pragmatique *in situ*. Nos derniers travaux (Gardère, 2009, 2010, 2011) se concentrent davantage sur l'approche réflexive de nos recherches afin d'entériner la progression de notre réflexion. Aussi, nous avons retenu la posture de l'acteur-chercheur et avons choisi de démontrer la prégnance du

lien social et des formes de projets fédérateurs, participatifs et durables (responsabilité sociale, éthique, etc.) comme dénominateurs communs des projets de la sphère entrepreneuriale et ceux de l'administration publique.

- **Premier terrain : le projet dans le modèle entrepreneurial**

La place du sujet, les stratégies d'acteurs et la recomposition des nouvelles formes de lien social dans l'organisation créent des obligations, droits et devoirs qui résultent de la combinaison de pouvoirs et contre-pouvoirs. Emile Durkheim démontrait, dès 1893, que la division du travail a pour fonction d'intégrer chaque individu dans un corps social, source d'une autre forme de solidarité. Nous tentons de montrer en quoi, le projet, par sa spécificité transversale et ses aspects fédérateurs joue ce rôle et pallie les situations d'anomie du Sujet en redéfinissant des règles du jeu social. Il est alors nécessaire de trouver un équilibre qui s'établit dans un ordre instable (Nash). Dans ce contexte, la citoyenneté implique que l'individu soit en mesure d'agir sur les processus auquel il participe ou dans lequel il est intégré, et non plus seulement d'exécuter une tâche dans une logique d'excellence (d'Iribarne, 1993). Les mots-clefs de l'espace démocratique interne de l'organisation sont devenus l'adaptabilité, la participation et la responsabilité où s'exprime le projet en tant que démarche temporaire concourant au projet d'entreprise. Considérons que l'ensemble de projets dans l'entreprise contribue au projet d'entreprise. De ce fait, le dénominateur commun reste la démarche collective, les étapes du pilotage et de la régulation de l'action dans le respect du triptyque vision-mission-valeurs. La conception taylorienne selon laquelle l'entreprise était une poussière d'individus est obsolète. Dans nombre d'entreprises les salariés forment un agrégat d'individus qui tend vers un travail coopératif (répartition des tâches entre les participants afin de réaliser un projet commun, d'où responsabilisation des acteurs) ou travail collaboratif (aucune répartition des tâches parmi les participants, le projet est une œuvre collective basée sur la co-construction de connaissances et le retour d'expérience). L'organisation ne se contente plus d'employer les salariés, mais face au recul des formes anciennes de socialisation comme le syndicalisme et au délitement du lien social (Gardère, 2004 : 685-690), elle semble constituer une autre forme d'intégration des individus au sein de la collectivité. Liée à l'ouverture de l'entreprise, la fonction d'intégration sociale n'est pourtant pas la raison d'être première de l'entreprise libérale. C'est davantage d'être concurrentielle et compétitive dans le cadre du fonctionnement de l'économie de marché.

Pour que l'entreprise citoyenne fonctionne, cela suppose d'y développer de réelles valeurs éthiques pérennes, notamment en situation de crise comme en témoigne fréquemment l'actualité que ce soit en médecine, relations internationales ou gestion des organisations. Pourtant, « Le discours actuel sur l'entreprise citoyenne relève plus de l'agencement à la mode que de l'analyse anthropologique de l'entreprise. D'ailleurs, ce n'est pas d'entreprise citoyenne qu'il faut parler, mais plutôt de liens sociétaux tissés par l'entreprise et son environnement. [...] Si l'on fait de la citoyenneté une qualité que l'on applique à une forme institutionnelle comme l'État ou l'entreprise, on risque de travestir le sens de cette notion, dans la mesure où la citoyenneté définit, instaure et implique des liens entre un individu et une communauté d'acteurs, et non des liens entre la collectivité elle-même » (Jolly, 1991). Dans le prolongement du débat citoyen initié dans les années 1980, les entreprises, institutions et organisations ont également recours à l'éthique pour conforter leur légitimité. Cette tendance est liée à une volonté de résolution des conflits sociétaux et managériaux qui disloquent les organisations (Gardère, 2004 : 685-690). La conjoncture de marché, l'impératif de compétitivité et l'obligation d'excellence multiplient les enjeux éthiques. L'éthique doit non seulement prendre en compte le malaise sociétal mais également lui apporter des réponses. Les solutions (et non les panacées) qui sont préconisées, tendent vers un aménagement plus démocratique dans les organisations et vers le renforcement des valeurs gérées collectivement. L'émergence d'un engagement éthique va alors au-delà d'un simple souci identitaire, voire d'image et d'autolégitimation.

On peut penser qu'une part du malaise qui affecte l'entreprise est liée à la montée de l'individualisation du travail (Bianco et al., 2011), et l'instauration de la peur dans les pratiques managériales qui remettent en cause la reconnaissance, l'implication et la responsabilisation. En l'absence de socialisation et de repères identitaires qui contribuent à la réalisation de soi, par exemple à l'occasion de l'intégration à des projets collectifs, la souffrance au travail est l'une des formes d'expression du « management par la terreur chez France Telecom », selon les termes de *l'Expansion* (5 août 2009). Pour les syndicats, la principale cause étant la politique uniquement axée sur la rentabilité financière depuis l'ouverture du capital en 1997. Nous mentionnons cet exemple car il constitue un modèle mixte où 70% des salariés conservent le statut de fonctionnaire malgré la privatisation de 2004. Comment l'entreprise peut-elle développer des valeurs humaines et individuelles tandis que la notion de personnel glisse vers celle des ressources



humaines ? De simples cellules d'écoute comme celles mise en place chez France Télécom sont-elles suffisantes pour pallier la souffrance ? Le traitement au cas par cas ne résout rien, car aucune solution collective n'est envisagée à titre correctif ou palliatif.

Nous postulons que la rationalité instrumentale peut être tempérée par la valeur accordée au métier exercé (Enriquez, 1993), et cela, dans le respect de l'identité des organisations et d'une forme de citoyenneté (Gardère, 1998) : En effet, « Le discours actuel sur l'entreprise citoyenne relève plus de l'agencement à la mode que de l'analyse anthropologique de l'entreprise. D'ailleurs, ce n'est pas d'entreprise citoyenne qu'il faut parler, mais plutôt de liens sociétaux tissés par l'entreprise et son environnement. [...] Si l'on fait de la citoyenneté une qualité que l'on applique à une forme institutionnelle comme l'État ou l'entreprise, on risque de travestir le sens de cette notion, dans la mesure où la citoyenneté définit, instaure et implique des liens entre un individu et une communauté d'acteurs, et non des liens entre la collectivité elle-même » (Jolly, 1991).

Cette perspective tend *Vers l'entreprise démocratique* (Mendel, 1993), question qui surgit au croisement de la montée en puissance des actionnaires qui réduit les espaces de participation des salariés et de la réorganisation des activités productives et managériales. Mais les salariés ont-ils, ou non, la vocation à participer aux décisions de l'entreprise ? En considérant l'entreprise démocratique comme « une structure complexe qui doit s'efforcer d'articuler la mutirationalité que l'on rencontre nécessairement dès lors que l'entreprise donne la parole à tous ces membres » (Marty, Tixier ou encore Sainsaulieu, 1983), il convient toutefois de ne pas confondre réflexion collective et décision collective car l'un n'induit pas nécessairement l'autre, d'autant que c'est davantage le processus qui mène à la décision qui est bénéfique. Cette question traverse le XX<sup>e</sup> siècle et ses balbutiements remontent à la démocratie au travail, tentative impulsée par les organisations proches du mouvement ouvrier lorsque naissent les premières coopératives ouvrières et que les patrons associent les salariés aux décisions, au profit et à la gestion. Nous pensons également aux expérimentations de Charles Fourier et Joseph Proudhon en plein Second Empire. Mais c'est en 1960 avec les syndicats suédois que l'on peut clairement identifier le thème de participation des salariés comme vecteur de la citoyenneté dans l'entreprise. En France, la loi institue en 1972 la représentation obligatoire des salariés dans l'entreprise, et la loi de 1976 sur la participation aux décisions dans le

travail impose aux employeurs l'obligation de négocier avec la section syndicale toute modification significative dans l'organisation du travail.

Dans le même temps, la réflexion sur l'éthique et la responsabilité sociale des entreprises (Gardère, 2004), englobe aussi bien les propos sur l'entreprise citoyenne, que ceux sur le développement durable, le principe de précaution, etc. Ce débat, bien que déjà présent sur la scène publique, est apparu dans le milieu managérial dès les années 1980. Avec la prise de conscience des risques que font encourir les entreprises à leur environnement et l'émergence de la responsabilité sociale de l'entreprise, la communication éthique est devenue une question politique actuelle. Elle constitue un élément important des stratégies d'entreprises avec de fortes retombées sociales et juridiques. Dans ce contexte, les organisations doivent atteindre un objectif de travail coopératif et de respect de valeurs éthiques collectives tout en maîtrisant la concordance entre leurs pratiques et leurs discours officiels. La communication organisationnelle est devenue l'un des médiateurs de cette réalité de terrain.

En philosophie, la voie éthique est un cheminement, une ascèse conduisant vers le bien et le juste. C'est la science de la morale. Aristote, dans *l'Éthique de Nicomaque* présente la vertu morale comme une moyenne, une position d'équilibre entre deux défauts. Celui qui vise la juste moyenne doit fuir l'excès, et respecter valeurs, morale et éthique. Force est de constater que le terme d'éthique (Gardère-Québriac, 2000) est souvent associé à celui d'entreprise ou plus largement, d'organisation, pour désigner dans les collectifs restreints ou les groupes (Gardère, Gramaccia, 2003), l'effort individuel ou collectif consenti pour mettre en accord leurs pensées et leurs actes de manière à réduire au minimum les nuisances qui pourraient en découler pour la communauté. L'éthique déclinée en actions liées à la responsabilité sociale de l'entreprise ambitionne une meilleure intégration de l'organisation à son milieu en termes sociaux, environnementaux et économiques (Total après le naufrage du pétrolier ; France Télécom) avec la mise en œuvre consciente de dispositifs d'autocorrection, d'autorégulation et de responsabilisation afin d'éviter le catastrophisme (Dupuy, 1998, 2004).

Le concept d'entreprise citoyenne, importé de la sphère anglo-saxonne, est lié à l'apparition de la communication institutionnelle des années quatre vingt avec la prise de conscience de l'hyper complexité de l'inscription environnementale des organisations : « C'est en effet la nécessité de prendre

en compte la complexification accrue des différents environnements - notamment sociétaux - des entreprises qui va obliger les milieux managériaux à envisager d'intervenir directement dans la sphère politico-médiatique et dans l'espace public en développant des stratégies d'influence idéologiques et politiques. La thématique de « l'entreprise citoyenne », développée à partir de 1981 par le CNPF manifeste fortement ce tournant vers la prise en compte dans l'administration des firmes de leur performance sociétale » (Jolly, 1991, Gardère-Québriac, 2000). L'organisation n'est plus une entité autonome mais s'inscrit dans un écosystème social complexe et devient soucieuse d'être mieux intégrée dans les différentes sphères où elle intervient. Cette volonté n'est pas sans conséquences sur ses conditions d'exercice : « Le débat ouvert entre la « citoyenneté dans l'entreprise » et « l'entreprise citoyenne » marque ainsi le contexte politique d'émergence de la communication institutionnelle et demeure très fortement présent dans les analyses divergentes du phénomène de la « communication d'entreprise » [...] « Il s'agit dans le fond de savoir si les rationalités sociétales doivent s'imposer aux entreprises ou si à l'inverse, ce sont les rationalités managériales qui s'imposent à l'ensemble des espaces sociétaux... Il s'agit de savoir si ce sont les normes de la sphère publique démocratique qui s'imposent à la sphère professionnelle ou l'inverse. Les problématiques sous-jacentes à ces débats sont lourdes de présupposés concernant la définition du politique et de la démocratie » (Le Moëne, 1998).

La question de l'éthique apparaît dès 1990 dans la recherche en SIC. Qu'il s'agisse du management ou de la responsabilité de l'entreprise dans l'espace public, nombre de chercheurs en communication se réfèrent à la notion d'éthique. Jean Devèze soulignait - dans sa contribution consacrée au rapport entre l'éthique et la recherche en communication - la valeur dynamique de la définition suivante émanant du philosophe Paul Ricoeur : « l'éthique est le désir d'une vie accomplie, qui fonde l'estime de soi-même, avec et pour les autres, dans le cadre d'institutions justes » (Ricoeur, in Devèze, 1990 : 309). Valeur universelle, elle vise l'intérêt public, ce qui rejoindra notre propos sur les projets d'entreprise et la gouvernance et servira de fil conducteur à notre synthèse de la démocratie entrepreneuriale à la participative. En effet, les pratiques participatives, l'enjeu communicationnel de valorisation des projets durables et l'engagement éthique à différentes causes des organisations abonderont en ce sens. Depuis une décennie, il est fréquent de voir l'entreprise interpellée quant à son action en matière de construction du lien social, d'éthique, d'écologie ou de démocratie et cela à l'interne comme dans

l'espace public. Il existe indéniablement un courant émergent visant à moraliser les comportements entrepreneuriaux. Il existe dans les faits une contradiction entre la rationalité économique et les aspirations sociales et culturelles de l'entreprise. L'entreprise peut, tout à la fois, guidée par son histoire (Gardère-Québriac, 2002), sa culture et ses projets accroître l'implication de ses agents économiques ou prendre des mesures draconiennes (plan social...). Elle peut cautionner des projets de société contradictoires (Gardère, 2004), nuire gravement à l'environnement tout en finançant des recherches sur l'écologie (Total), participer directement ou indirectement à l'oppression de civilisations tout en prétendant s'inscrire dans un projet libéral et démocratique. À l'instar de l'État, censé être l'instrument idéal de la vie démocratique qui contraint et libère tout à la fois les citoyens et ne parvient pas toujours à instaurer une harmonie indiscutable dans les affaires publiques, l'organisation n'est pas un partenaire économique, social et politique parfait. Cette tendance est liée à une volonté manifeste de résolution des conflits sociétaux et managériaux qui disloquent les organisations. Néanmoins, la thématique de l'entreprise citoyenne peut aussi cacher une résistance managériale aux projets de groupes d'expression des salariés dans les entreprises et refléter un désir d'encadrer le débat social. Parfois, le recours aux valeurs telles que l'éthique et la citoyenneté tend à se dégager des enjeux locaux pour devenir un discours universel. Preuve en est des efforts réalisés en faveur du développement durable, de la responsabilité sociale de l'entreprise, des fonds éthiques (Loneux, 2010), etc. Comment alors mieux définir les rôles et les prérogatives de chacun des partenaires impliqués ? Alors que la conjoncture de marché, l'impératif de compétitivité et l'obligation d'excellence multiplient les enjeux éthiques, le discours éthique tend vers un aménagement plus démocratique de la vie des salariés dans les organisations et vers le renforcement du culte de l'entreprise et des valeurs individuelles gérées collectivement. L'émergence de l'éthique va au-delà d'un simple souci identitaire et d'autolégitimation vis à vis des sujets individuels et collectifs. Elle tend vers un engagement social en réponse à la montée de l'individualisme. Tandis que chacun veut trouver sa place dans l'organisation collective en fonction de ses valeurs propres, un problème de fond surgit : comment allier reconnaissance et responsabilisation ? En proie à un désir de sociabilisation intense dans l'entreprise, le salarié cherche des repères identitaires de réalisation de soi et d'intégration à des projets collectifs qui lui permettront de développer ses valeurs humaines et individuelles. Une mission qui dépasse les impératifs techniques et

économiques dominants de la rationalité instrumentale. Le retour du sujet dans l'entreprise crée de nouvelles obligations et de nouveaux devoirs, combinaison de pouvoirs et de contre-pouvoirs.

L'idéal communicationnel d'entreprise citoyenne s'effrite lorsque l'organisation qui se voulait seule alternative au capitalisme, doit passer de l'autogestion à la co-gestion, et du marché national à la mondialisation. Elle traverse alors une crise d'instabilité. La modernisation des entreprises doit se résoudre à la reproduction de situations opaques et sérielles dans un avenir incertain ce qui suppose normalisation et régulation. La réussite tient, quant à elle, en ce que la totalité des ressources humaines est investie d'une mission collective avec un niveau de responsabilisation individuelle qui valorise les salariés et rallie à la cause de la performance le plus grand nombre. L'entreprise confine alors au sacré en englobant dans la grande liturgie de la culture d'entreprise ceux qu'elle juge dignes de participer au projet collectif.

Cette sacralisation de l'organisation lui permet de proférer des normes édictées au nom d'un code éthique à l'ensemble des salariés pour mobiliser les compétences individuelles, créer une volonté d'engagement personnel et de responsabilisation dans les projets, moyennant une reconnaissance qui se manifeste souvent lors de la grand-messe annuelle ou des communications internes et qui valorisent les héros du jour pour leur dévouement et résultats.

La posture critique que nous rallions dans nos travaux engage à se distancier d'un discours enchanteur qui ne serait que le versant négatif du discours stéréotypé dominant en management. La dimension éthique ne doit pas être présentée comme une alternative aux modèles managériaux et communicationnels existants, mais plutôt comme une orientation nouvelle, une réflexion sur l'amont et l'aval des pratiques sociales susceptibles d'enrichir les autres approches. Cela, en ne négligeant pas les contradictions qui se font jour au cœur même de la question de l'éthique et de la citoyenneté. En effet, les avancées en termes de démocratie interne et de raffermissement du lien social, souvent significatives dans les organisations qui optent pour un modèle éthique et citoyen, s'accompagnent aussi d'interrogations et d'injonctions paradoxales dans leurs discours.

- **Second terrain : le projet dans la sphère publique**

En matière de politique publique, « la gouvernance apparaît moins comme une véritable théorie que comme un ensemble plus ou moins stabilisé d'hypothèses et d'analyses cherchant à appréhender le problème de la gouvernabilité » (Taiclet, 2005 : 109, in : Pasquier, 2007). L'action politique, déployée de manière plus ou moins centralisée dans l'esprit jacobin français, s'envisage avec davantage de transversalité. Cela implique une vision collective de l'Etat français et des acteurs locaux privés et publics, tels que les réseaux associatifs, usagers (Gardère, 2008). Les sciences humaines et sociales contribuent depuis les années 1980 à la mutation de la gouvernance de l'action publique en France. L'ambition est de passer d'un modèle centralisé à des logiques de type mode projet où la cartographie des compétences et les jeux de pouvoir marquent une tendance à « l'instrumentalisation économique du droit par la gouvernance » (Pasquier, 2007). Si pour Pierre Bourdieu « la gouvernance n'est qu'un mot » (Pasquier, 2007 : 5), voire un mot-valise, les acteurs le revendiquent pourtant volontiers pour agir. La gouvernance est l'expression d'une expertise qui traduit l'analyse des échecs et des perspectives à la lumière de résultats et d'évaluations. Artefact d'une rhétorique, elle émaille le discours politique de formes de mobilisation et de formes symboliques. Raison qui cautionne l'affirmation selon laquelle « L'art du discours politique est l'art de s'adresser au plus grand nombre pour le faire adhérer à des valeurs communes » (Charaudeau, 2005 : 187). Mais il demeure un écart significatif entre les principes de gouvernance annoncés et leur mise en œuvre dans les projets au niveau local. Cela interpelle les politiques publiques où les contre-pouvoirs sont neutralisés par le jeu des pouvoirs institués. En ce sens, la gouvernance traduit davantage une symbolique d'actions publiques qu'une pragmatique. Elle désincarne le rapport au réel, source de conflit, au bénéfice d'une grammaire en faveur de la légitimité des politiques en place. Cette mise en récit des acteurs de la scène publique donne à voir une médiation dans l'espace public des figures politiques. La ville se met en scène pour continuer d'attirer. Mais cette tendance crée des tensions en matière d'inégalité, de non-liberté, de non-droit (Rabin et Gwiazdzinski, 2005). Cette mise en scène, telle que définie par Erving Goffman, dépasse ici le cadre des interactions sociales. Les politiques des villes s'exercent au niveau de la théâtralité de l'espace public. Pensé par les urbanistes et repensé par les projets d'aménagements urbains en prise aux successions des politiques territoriales,

l'espace public s'éloigne de la conception de Jürgen Habermas, au bénéfice d'une approche conceptualisée, planifiée, administrée. Elle ambitionne désormais d'adhérer, entre autres, aux démarches de ville durable (Gardère : 2002, 2004, 2008). Dans la pratique des projets institutionnels, « le poids des contextes locaux, des institutions et des politiques préexistantes semble déterminant dans la déclinaison pratique d'injonctions au partenariat et à la concertation *a priori* similaires » (Pasquier, 2006 : 12). Raison pour laquelle l'incertitude mobilise les acteurs locaux en termes de démocratie participative, concertation, conseils de quartier et autres expressions du débat démocratique dans l'Agora (Gardère, 2008). L'élaboration de projets dans la sphère publique permet la réalisation d'orientations politiques caractérisées par des paramètres techniques inhérents au mode projet (Boutinet, 1996) que sont les coûts, délais, ressources.

Afficher une volonté dans les textes de lois et les principes de gouvernance ne garantit pas la mise en œuvre d'un développement urbain maîtrisé. Cela d'autant que la notion de durabilité urbaine est encore imprécise. Loin d'être consensuelle, elle ne donne pas à voir une représentation commune, voire fédérative des systèmes territoriaux et urbains engagés (Brunet, 1997). L'absence de référentiels, normes, modèles et régulation est l'un des éléments explicatifs des dysfonctionnements observables. Aussi, des efforts sont faits pour gérer les territoires urbanisés dans le respect de l'environnement comme le Grenelle Environnement qui tend à créer les conditions propices à l'émergence d'un plan d'action en faveur de l'environnement. Son originalité réside dans le fait de réunir l'Etat et les représentants de la société civile, qui ensemble, définissent les axes prioritaires en matière d'écologie, de développement et d'aménagement durables. Les mesures doivent recueillir l'accord du plus grand nombre de participants.

Cette expérience à l'échelle nationale présage d'une responsabilité accrue autour des questions environnementales. Reste à évaluer *a priori* et *a posteriori* les résultats d'une telle ambition. Ce projet fait preuve d'une méthodologie affichée et se décompose en quatre phases que nous avons examinées sur le terrain : 1) l'élaboration de propositions d'action ; 2) la consultation publique ; 3) le plan d'action ; 4) la phase opérationnelle qui résulte des conclusions des ateliers et tables rondes. Le défi des villes du XXI<sup>e</sup> siècle est de porter des projets de développement qui concilient les aspects

temporels, spatiaux, sociaux, politiques, économiques, tout en se dotant des moyens de mise en œuvre à court terme. Dans cette perspective, faut-il considérer que le projet urbain est démocratique et présente des similitudes avec le modèle d'anthropologie du projet décliné par Jean-Pierre Boutinet (1991) relatif aux contextes organisationnel ?

Les conditions de succès des politiques institutionnelles relèvent de « l'intégration multisectorielle dans l'élaboration des politiques et une meilleure coordination entre les différents niveaux des pouvoirs publics [qui] sont essentielles, notamment si de nombreuses initiatives proviennent des pouvoirs publics. Il faudra bien qu'un jour le public en général et le secteur privé commencent à en faire davantage pour la conception et l'application de solutions aux problèmes urbains » (OCDE, 1996 : 105). La responsabilité est tant du côté des pouvoirs publics que du côté du citoyen et « Le circuit de l'information s'achève lorsque les gens modifient leurs actions et leur comportement à la lumière de l'information. Le résultat serait alors cet idéal, une ville autogestionnaire, où les habitants ajustent leur comportement et leurs attentes en réaction à l'information sur l'évolution des conditions » (OCDE, 1996 : 105). L'individu est alors confronté à un double système de décision. L'un cherchant à maximiser son profit, l'autre à conserver les valeurs primordiales de son groupe. Lors d'une négociation portant sur le développement durable, flatter l'une des composantes ne permet pas d'obtenir un compromis pérenne. Il s'agit probablement de la raison pour laquelle Roland Barthes considérait dès 1970 que « la cité est un discours, et ce discours est véritablement un langage : la ville parle à ses habitants, nous parlons notre ville, la ville où nous nous trouvons, simplement en l'habitant, en la parcourant, en la regardant ». Aussi, peut-on avancer que le projet urbain, quelle que soit la forme qu'il prenne, participe au passage de la rhétorique des politiques à la représentation du vouloir politique (Genestier, 2002), figure de la mise en scène d'espaces culturels qui sont le foyer de liens sociaux. Dans le prolongement des travaux de Jean-Pierre Boutinet (1991) sur les modes projet, la ville ouvre un éventail d'actions d'urbanisme pilotées par trois types de pouvoir, leviers à la prise de décision (Gardère, 2004, 2008) :

- Le pouvoir d'initiative : prendre et appliquer une décision sans négociation ;



- Le pouvoir normatif : « prendre une décision qui limite celles prises par les acteurs en imposant de respecter des normes » (Gramaccia, Miny, Vezie, 2004) ;
- Le pouvoir d'influence oriente les décisions.

Dans le prolongement de cette classification, la régulation territoriale se traite à trois niveaux (Gardère, 2008) :

- La composition des groupes d'acteurs apparaît comme un enjeu essentiel de la stratégie des collectifs. En effet, alors que la régulation est l'apanage des entités institutionnalisées homogènes, elle va désormais se décliner à l'échelle territoriale où foisonnent des collectifs d'acteurs hétérogènes ;
- La différence entre les acteurs est un facteur clé : « C'est bien l'action collective menée par les acteurs de chacune de ces institutions qu'il faut comprendre si l'on veut caractériser la régulation territoriale. Il reste qu'au total, les acteurs publics jouent un rôle organisateur essentiel pour les autres acteurs » (Jobert, de Terssac, 2003) ;
- La régulation s'appuie sur plusieurs dispositifs où les lois et normes de gestion des relations sociales occupent une place prépondérante : « L'institutionnalisation des règles accroît leur précision, leur cohérence, leur domaine d'application en même temps que les mécanismes de sanction » (Reynaud, 1997). Dans le cadre d'une négociation de projet territorial, l'ensemble des lois n'est pas institutionnel. Certaines reposent sur du droit coutumier, des promesses ou sur un contexte local. L'introduction d'un médiateur est parfois palliative de l'absence de lois.

Envisageons la régulation sociale séquencée en trois étapes pour soutenir nos hypothèses :

- Le conflit est la première étape du processus. Il éclate dès la proposition d'un projet qui modifie les habitudes de riverains. Un compromis provisoire temporise cette phase dans laquelle les règles ne sont pas encore établies.
- Dans un second temps, les règles du jeu sont fixées par chaque collectif restreint. La puissance publique retravaille à partir des nouvelles contraintes formulées lors du compromis et étaye le projet

d'arguments pour une nouvelle présentation. De leur côté, les usagers se rassemblent en associations. Puis les parties prenantes négocient.

- A l'issue de la négociation, la décision est prise par l'élu au plus près de l'intérêt collectif. L'objectif est de cheminer ensemble vers un projet commun durable.

Malgré des exercices de planification stratégique et des efforts participatifs, force est de constater que la distance symbolique entre le riverain et l'autorité compétente administrative ou politique persiste. Ce fossé durcit trop souvent les débats et campe les positions des parties prenantes. L'élaboration d'une politique écologique au niveau métropolitain est une réponse directe au souhait de créer des environnements urbains de haute qualité. Volonté qui repose sur une vision d'avenir et de progrès. Malheureusement, jugées trop générales par le citoyen, les politiques novatrices sont hâtivement considérées comme difficilement applicables à l'échelle locale. En réalité, « Les citoyens comptent sur les pouvoirs publics pour résoudre les problèmes de la même manière qu'ils comptent sur les machines, et pour la même raison : ils ne veulent pas être personnellement et directement concernées ». (OCDE, 1996 : 105).

Avec sa fonction de facilitateur du changement pour les collectivités, le mode participatif semble être loin des effets du clientélisme et renforce le sentiment d'appartenance, de responsabilité et d'influence sur les processus de prise de décision par des projets co-construits, donc mieux acceptés. Toutefois, l'approche participative à l'élaboration des politiques se heurte à des obstacles. A la prudence qui garantit des distorsions du processus, succède l'action. L'écueil est que les propositions issues de la participation fassent écran au projet davantage en réaction ou au manque d'information que par volonté de bloquer les initiatives publiques. Une fois les objections levées, la participation et la concertation deviennent des espaces d'expression où le citoyen a la possibilité de contribuer à la planification et à la mise en œuvre des projets (ex : le chapitre 28 de cet Agenda 21 engage les collectivités territoriales avec le soutien des partenaires locaux - entreprises, habitants, associations - à décliner un Agenda 21 local). Le citoyen est désormais associé et intervient lors des trois étapes du mécanisme : 1) le diagnostic ; 2) la concertation ; 2) l'écriture du plan d'actions. A ce titre, la concertation suppose l'exercice d'une réflexion commune pour une action co-réalisée. On voit alors poindre avec ces nouvelles pratiques, une autre vision

territoriale de la gouvernance. Il s'agit de la gouvernance urbaine qui « fait intervenir un ensemble complexe d'acteurs et d'institutions qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement ; elle traduit une interdépendance entre les pouvoirs et les institutions associées à l'action collective. La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes et part du principe qu'il est possible d'agir sans se remettre au pouvoir de l'État »<sup>4</sup> (Stoker, 1998). C'est parfois une obligation réglementaire. Les participants, en entretenant des relations étroites avec les collectivités locales, sont amenés à formuler leurs attentes dans le cadre de structures administratives et légales. Par ailleurs, la coordination des actions participatives est lourde à gérer dans un contexte de prolifération. Information préalable, gestion du temps, organisation de la parole et régulation sont les pivots de la démarche. Malgré cela, ce processus dynamique ne donne pas toujours satisfaction aux participants même s'ils ont contribué à l'élaboration de la politique. Dans ce cas, ce ne sont pas les intérêts individuels qui sont retenus, mais l'intérêt collectif. Il est déterminé en fonction de l'allocation de ressources, de l'innovation et des orientations politiques dans un cadre général d'écosystème que ne perçoivent pas toujours les acteurs. A titre d'exemple, « de manière générale, on ne prend pas suffisamment en considération, lors de la formulation des politiques, la capacité d'adaptation des individus et des entreprises à la situation dans laquelle ils se trouvent (...). Lorsqu'ils sentent qu'ils n'ont que peu de contrôle sur les événements, les individus ont tendance à penser que les résultats seront les mêmes quelles que soient leurs actions (Eden, 1993) » (OCDE, 1996 : 90 et 25).

La logique procédurale, pragmatique et planifiée du projet s'appuie sur une relation ternaire (Gardère, 2008). Elle associe le maître d'ouvrage (politiques, élus), le maître d'œuvre (services techniques de la ville) et le maître d'usage (riverains, passants), tous acteurs à divers niveaux d'une œuvre collective. Cette ambition fédératrice tente de répondre aux dysfonctionnements de la démocratie où « les résistances à l'action publique semblent résulter d'un mouvement de fond qui a saisi le monde occidental depuis vingt-cinq ans. Ce mouvement se caractérise par l'abandon du primat du politique et des représentations du réel en termes de tendance social-historique cohérente »

---

<sup>4</sup>. La gouvernance est « *un processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en compatibilité des différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proches, en vue de résoudre les problèmes productifs inédits posés aux territoires* ». Pecqueur B., (2000). *Le développement local*, Syros, 2<sup>ème</sup> édition, Paris.

(Genestier, 2002 : 102). Elle se présente comme une déclinaison locale de l'action publique, trop souvent perçue comme générale. A titre d'exemple, les mises en lumière (Gardère, 2009) remplissent deux fonctions dédiées au projet : c'est tout à la fois un principe d'action et un vecteur de symbolisme, de culture partagée, d'identité. Dans un contexte de discrédit de l'action publique, « le thème et le terme du projet urbain offrent l'occasion et le moyen de proférer un discours à résonances messianiques, conformément à une conception constructiviste (c'est-à-dire prétendant construire le social) de l'instance politique » (Genestier, 2002 : 103). Créer du visible, c'est donner du sens à un lieu, à une action collective, à un projet urbain, à un programme politique. C'est donner forme à une figure locale à laquelle l'individu peut s'identifier, ou au contraire, se distinguer, voire s'opposer. Les systèmes de rationalité des projets urbains émanent de décisions politiques, techniques et réglementaires dont le caractère opérationnel poursuit une finalité de visibilité, lisibilité et régulation car « après avoir qualifié de désordre l'ordre urbain existant, on s'efforce de lui opposer des ordres, idéaux, des modèles, qui sont, en fait, les projections rationalisées d'imaginaires collectifs et individuels » (Choay, 1965). « La visibilité permet d'assurer une forme de contrôle social tandis que la lisibilité est un imaginaire sur l'organisation de la vie collective en ville, et un ensemble de conceptions de l'action sur les cadres de vie urbaine, qui guident les logiques d'actions sur l'éclairage urbain » (Mosser, 2005 : 183). Les politiques des villes participent ainsi à la théâtralité de l'espace public à des fins de mise en valeur et de distinction. Alain Mons souligne la distinction entre l'événementiel médiatique qui peut rester imprévisible et l'événementiel phénoménologique : « Dans un tel contexte où sont les passages et les limites entre l'événementiel médiatique et l'événementiel phénoménologique, ontologique ? Il ne s'agit pas d'opérer une synthèse dialectique coûte que coûte dans ce qui fait disjonction, absorption, ou tension. Il s'agit plutôt de pointer une crise entre les termes, entre des polarités qui se posent énigmatiquement dans l'espace social. Tout événement reste imprévisible dans son déroulement, y compris le médiatique avec la possibilité de son accident, de sa forme disjonctive et disjonctée. Même le management publicitaire de l'événement est soumis à l'aléatoire bien qu'il soit intégré dans la maîtrise de toutes les opérations » (Mons, 2006 : 184).

## *Annonce du plan*

Dans le prolongement de nos travaux menés durant notre thèse en Sciences de l'Information et Communication à l'UHB Rennes 2 de 1998 à 2002, nous proposons une lecture de l'organisation en référence à son histoire pour faire face au désenchantement incarné par les tentatives gestionnaires de contrôle et productivité. Ce constat nous conduit à mener une réflexion sur le lien social en mode projet, ses modalités d'activation ou de délitement, son actualité et ses enjeux en redonnant sa place au Sujet. En effet, aux communautés pérennes (syndicats, corporations, associations en lien avec les cultures et identités au travail) se substituent, entre autres, des groupes projet par définition éphémères et atypiques dans leur identité, culture, rapport hiérarchique, temporalité et mode transversal.

Cette analyse historique nous conduira à dresser le constat du glissement partiel du modèle organisationnel entrepreneurial vers les institutions avec l'émergence d'un dénominateur commun : le projet, qu'il soit participatif ou simplement l'expression démocratique de suffrages fédérateurs. Notre objet d'étude porte donc sur la transition en matière de gouvernance publique vers un management de projet. Nous traiterons cet objet d'étude sous l'angle communicationnel des apprentissages organisationnels et du travail collaboratif, voire coopératif dont il est porteur et enfin analyserons ses modes de régulation, chemin d'accès à nos futures recherches annoncées en conclusion de ce document sur la théorie des conventions comportementales appliquée à la communication organisationnelle. Notre questionnement central est d'identifier en quoi la logique projet constitue la forme organisationnelle la plus citoyenne, voire durable, pour assurer la participation à la sphère publique.

Ce document est composé de deux parties complémentaires. En effet, ce plan ne revendique pas une approche comparative, mais une lecture croisée. L'approche comparative n'aurait, à ce jour et selon nous, pas de consistance scientifique, car elle ne s'appuierait que sur des données fragmentées et expérimentales, dénuées de retour d'expériences et de soubassements théoriques suffisants. Nous examinons dans ce document, l'évolution de la problématique, tant en termes de changement organisationnel que de contextes différents d'émergence (entreprises, institutions, administrations, collectivités). La posture de recherche-action traverse cependant l'intégralité

de nos travaux, que ce soit pour la collecte de données (interview en entreprise), ou encore pour l'enquête de terrain et l'immersion (emploi de consultant en histoire d'entreprise et gestion des connaissances), voire l'observation participante (conseil de quartier, concertation).

C'est pour l'ensemble de ces raisons que la première partie fait un état de l'art du mode projet organisationnel tel qu'il est le plus communément connu et admis en entreprise. Partie qui offre une analyse de l'objet d'étude en situation (dans l'entreprise). Notre recherche repose ici essentiellement sur la base d'un socle théorique dont les contours sont délimités entre les années 1960 et 2011 (période qui correspond à l'émergence disciplinaire de la *Business History*, de la gestion des connaissances, de l'organisation projet et des Sciences de l'Information et de la Communication). Nous expliquons en quoi le maillage de ces champs disciplinaires investit un même objet d'étude, à savoir le projet en SIC. Cette première partie n'est que peu émaillée d'exemples de terrain car nous avons davantage opté pour une approche croisée entre plusieurs théories. Travaux qui corroborent ou infirment notre hypothèse qui considère le projet comme concept de la communication organisationnelle valorisant l'autonomie du Sujet et suggérant un mode transversal de management adaptable à d'autres contextes que l'entreprise.

Dans une seconde partie, nous avons, *a contrario*, dédié le traitement de la problématique à une approche empirique. La Ville de Bordeaux, et plus particulièrement, les projets urbains, sont les exemples qui soutiennent notre hypothèse d'adéquation entre le mode projet en entreprise et en collectivité publique. Nous abordons la dynamique organisationnelle au prisme du travail collaboratif et des espaces de concertation dans l'action publique. Nous partons du postulat que les organisations publiques sont en mutation et s'orientent vers un *nouveau management public* (NMP). L'expression *management public* remonte aux années 1970 (Gibert, 2004). Aussi, l'approche conceptuelle reste encore peu fournie en références et ce sont souvent les théoriciens des sciences de gestion qui la définissent en s'appuyant sur le modèle entrepreneurial. C'est l'une des raisons qui oriente nos futures recherches vers la communication dans le NMP.

Nous investissons cet objet d'après l'état de la littérature inhérent au cadre conceptuel français de Laurent Zampiccoli (2011). Ce dernier croise diverses définitions du *management public* qui convergent (Aktouf, 1989 ; Bartoli,

1997 ; Thiétart, 1999). En effet, toutes considèrent le *management public* comme un ensemble d'actions dans une organisation publique répondant à des méthodes et devant atteindre des objectifs avec une planification et un contrôle. Cette définition, que nous considérons comme très normative, est de surcroît complétée par l'ambition d'une gouvernance qui passe par l'allocation de ressources pour mener à bien des « séries d'activités intégrées et interdépendantes » (Aktouf, 1989). Force est de constater que l'on est ici très proche de la définition du mode projet, d'où notre intérêt pour ce modèle hybride. D'un point de vue communicationnel, tient-il compte des particularités publiques en termes de communication des organisations publiques et quelle est sa dynamique collective (Gardère, Lakel, 2008) ? Laurent Zampiccoli (2011 : 3) apporte un élément de réponse à notre questionnement lorsqu'il précise que « Le premier critère de distinction consiste en la prise en compte, ou non, de la dimension publique de l'organisation. De manière caricaturale, cette dimension publique se rapprocherait de la notion juridique de droit public, que l'on oppose au droit privé. Ce que Chevallier (1997) qualifie de cadres axiologiques (intérêt général s'opposant à l'intérêt privé) et pratiques (opposition entre droit public et droit privé) sur lesquels l'action publique repose. Cela se traduit par la prise en compte, ou non, de particularités inhérentes aux organisations publiques. Ainsi, le fait de considérer ou non les organisations publiques comme des organisations particulières permet d'opérer une segmentation entre deux types d'approches. D'une part, des approches qui en font des organisations comme les autres. Le management d'une organisation publique serait le même que celui d'une organisation privée. Les fonctions, outils et méthodes du secteur privé pouvant s'appliquer au secteur public. D'autre part, des approches qui opèrent une distinction entre les organisations privées et publiques dans la mesure où un ensemble de caractéristiques empêcherait toute assimilation, toute superposition ». C'est sur la base de cette distinction d'ordre juridique et gestionnaire que nous envisageons de poursuivre nos travaux à venir en Sciences de l'Information et de la Communication. Nous veillerons toutefois à rester prudente face aux migrations de théories et concepts entre l'organisation privée et le secteur public. Bien que Pettigrew (1997) considère cette posture comme académique, nous n'y adhérons que partiellement, c'est-à-dire que nous ne mobiliserons que l'approche communicationnelle de la conduite du changement, du projet, des dynamiques collectives et des logiques d'acteurs. Nous n'entrerons pas dans des considérations relatives aux réformes, au

caractère gestionnaire assorti des réductions des coûts, d'efficacité, d'efficience et de rentabilité (Pettigrew, 1997). Nous restons aussi extérieure aux thématiques en lien avec la privatisation, voire l'externalisation, même si « avec l'imprégnation des valeurs du privé dans la sphère publique, le statut d'usager qui marquait la spécificité de la relation entretenue avec le public tend à s'effacer derrière la transposition du rapport plus banal de clientèle » (Chevallier, 1997).

Nous identifions notre champ de recherche en référence à une lecture à quatre entrées du concept de *management public* (Zampiccoli, 2011 : 4) en n'en retenant qu'une. La première entrée concerne le management des organisations publiques (réformes) ; la seconde est dédiée au management de la puissance publique (outils gestionnaires et de contrôle) ; la troisième est spécifique au management du pouvoir politique (stratégie et politique tarifaire) ; et la dernière ouvre la voie à nos futurs travaux, celle du management face à l'opinion (Laufer et Burlaud, 1980). Dans cette conception, le « management public au sens large est ce que devient le management lorsque le public prend conscience de l'effet de l'action de l'organisation sur son environnement économique et social. Dès lors, les entreprises privées et publiques peuvent faire du management public [...] Le management public (...) concerne aussi bien le secteur privé que le secteur public » (Laufer, Burlaud, 1980). « Pour ces auteurs (1997), cette conception du management public issue de l'histoire de l'entreprise privée s'applique facilement au secteur public. Le management public est alors ce que devient la gestion de l'organisation publique lorsque celle-ci connaît une crise de légitimité, c'est-à-dire, lorsque les normes juridiques du critère du service public (et les normes scientifiques positivistes correspondantes) ne suffisent plus à assurer la légitimité du secteur public. Le management public n'est donc pas le management du secteur public mais le management face à l'opinion publique qui, dans une démocratie, représente l'instance ultime de légitimation.

Ainsi, il ne s'agit pas tant de développer une dynamique visant la transformation de l'organisation mais plutôt de trouver des objectifs légitimes et de produire un modèle de management qui puisse être accepté par l'opinion publique » (Zampiccoli, 2011 : 6).

Nous constatons que la perspective de la recherche que nous proposons



s'appuie largement sur nos travaux antérieurs en termes d'histoire d'entreprise, de culture, d'image et de prise en compte de la dimension démocratique et citoyenne dans les projets.

Nous prendrons également en considération l'approche réflexive de cet objet d'étude. En effet, le pilotage de projet dans le secteur public peut, à l'inverse, nourrir la réflexion en entreprise, voire les théories sur la conduite du changement et les jeux d'acteurs (Pariente, 1998, Laufer, 1984).

Nous poursuivrons, au terme de cette Habilitation à Diriger les Recherches, la recherche-action en investiguant des terrains, soit avec l'ambition d'une approche comparative, auquel cas nous enquêterons dans d'autres villes sur les mêmes projets (Lyon, Nantes, Rennes), soit nous nous diversifierons en tournant nos travaux vers d'autres secteurs. La théorie des conventions dans les projets avec la transition du mode projet de l'entreprise à l'espace public sera étudiée en Sciences de l'Information et de la Communication et restera notre fil conducteur réflexif.

# **Chapitre I**

## **Modèle entrepreneurial du mode projet : histoire et enjeux**

Cette première partie présente le socle théorique qui va soutenir notre recherche. Du changement organisationnel dans l'entreprise, nous établirons comment le projet peut-être considéré comme un concept de la communication organisationnelle et comment les interactions sociales qui s'y déroulent peuvent générer un mode transversal de management adaptable à d'autres contextes que l'entreprise.

### ***I - 1 L'histoire entrepreneuriale aux fondements du projet en entreprise***

Si l'histoire permet à l'organisation de mieux affirmer son identité et de fédérer autour d'une représentation collective et de ses valeurs, son impact dépasse le milieu professionnel et s'inscrit durablement dans l'espace public. Cette histoire sectorielle embryonnaire offre l'opportunité de son inscription dans le champ des Sciences de l'Information et de la Communication en montrant que la recherche sur l'historiographie entrepreneuriale peut être au croisement disciplinaire de l'histoire et de plusieurs autres champs dont la communication (Gardère-Québriac, 2002). Cette démarche implique un effort de conceptualisation de la notion de communication organisationnelle dont les travaux réalisés en Sciences de l'Information et de la Communication remontent à 1996 (Bouillon, Gardère, 2001) et convoquent souvent des concepts eux-mêmes issus d'autres champs disciplinaires. En effet, certains chercheurs appartenant à des courants aux frontières de la sociologie, de l'économie et de la gestion, comme la théorie de la régulation<sup>5</sup> (Reynaud, Boyer, Gilly, Levêque, 2003) ou encore la théorie des conventions<sup>6</sup> (Boltanski, Thévenot, Gomez), voire à la sociologie des organisations, abordent des

---

<sup>5</sup> Les études sur l'analyse historique du changement organisationnel offrent à la théorie de la régulation une ouverture en modérant « *les théories de la dépendance par rapport au chemin et privilégient les mécanismes de conversion, de sédimentation et de recombinaison des institutions* » tout en reconnaissant que « *endométabolisme et hybridation sont les deux mécanismes de base. Plus récemment, le rôle du politique dans le basculement de la hiérarchie des formes institutionnelles est apparu essentiel à la compréhension des transformations contemporaines* ». (Boyer, 2003). Les reconfigurations organisationnelles, restructurations, changements organisationnels et institutionnels, refonte des principes hiérarchiques, comme notamment avec les modes projets transversaux sans hiérarchie instituée, sont autant d'éléments, qui combinés à l'innovation et à la fragmentation des histoires d'entreprise contribue aux recherches régulationnistes des institutions du capitalisme.

<sup>6</sup> La théorie des conventions s'intéresse à la manière dont les individus agissent et décident dans un contexte incertain « non pas en recourant à des calculs rationnels, comme le postule le courant néoclassique en économie, mais en s'appuyant sur différents repères présents dans les situations, les uns plus explicites (les énoncés), les autres plus implicites (les personnes, les objets, l'espace, le temps) » (Nizet). Cette convention s'appuie sur la prise en compte du niveau des repères collectifs et des décisions individuelles dans l'organisation d'après des critères explicites tenus par le discours dominant de l'organisation et par des critères implicites relevant des comportements individuels des autres individus.

problématiques proches de celles développées en communication organisationnelle sans pour autant utiliser le concept.

Au-delà des aspects spécifiques de constitution du champ de l'histoire entrepreneuriale que nous venons d'aborder, qu'il nous soit permis de souligner ici les enjeux de la naissance de cette discipline pour les SIC. La prise en compte de l'histoire entrepreneuriale par la communication la participation plus soutenue des chercheurs en communication. Un renforcement de l'articulation entre l'histoire d'entreprise et son utilisation communicationnelle par des études et actions appropriées semble valoir comme inscription des SIC dans le champ historique car « l'oubli de l'histoire est l'un des traits récurrents de la pensée sur la communication » (Mattelart, 1999 : 7).

En effet, si en dernière analyse, l'histoire fixe le cadre méthodologique des études diachroniques sur l'entreprise, c'est la recherche et l'ingénierie communicationnelle qui permettent d'en envisager l'utilisation stratégique. La compréhension des conjonctures sociales, économiques et politiques est étroitement liée à l'entreprise, véritable laboratoire du changement social (Verley, 1994). L'histoire communicationnelle, en matière d'entreprise comme ailleurs, est capable de fournir une problématique maîtresse, l'interprétation sinon la maîtrise du présent à la lumière du passé avec une visée opératoire. Elle procure une intelligibilité de l'entreprise et permet de déterminer comment elle s'est constituée et comment elle peut se développer dans le respect d'un projet d'entreprise, notion sur laquelle nous reviendrons. La biographie d'une entreprise, l'archéologie de ses pratiques, la généalogie de sa culture sont tout autant de procédures valides pour sédimenter les traces constitutives d'une mémoire collective et leur donner du sens dans un contexte où l'entreprise s'interroge aussi bien sur son image que sur ses procédures de travail.

Chaque histoire d'entreprise est particulière et est l'aboutissement d'un processus d'apprentissage collectif (Bouillon, Gardère, 2001), d'une combinaison de diversités liées, de la culture d'entreprise perçue par certains managers comme un instrument nécessaire au bon fonctionnement de leur organisation. L'entreprise peut en effet trouver dans son histoire des outils pour consolider son système de valeurs et ses structures. L'histoire d'une organisation devient source de compréhension de sa complexité et permet de décrypter sur une durée définie les logiques et stratégies mais elle comporte

des écueils spécifiques. Citons la difficulté pour l'historien d'entreprise de ne pas répondre aux demandes tacites de distorsion des faits, ni d'élaborer un récit enchanté, mais une analyse objective qui n'exclut pas un certain pragmatisme. Il se trouvera confronté par ailleurs à une grande hétérogénéité d'objets due à la complexité croissante de l'environnement technique et économique, ce qui pose un problème particulier de sélection et d'interprétation des données. L'histoire de l'entreprise peut dépasser le rôle d'enregistrement des événements pour aider à la prospective et doter les instances décisionnelles d'un véritable outil. La médiation du passé peut contribuer à conforter l'entreprise dans sa volonté de dépassement du contexte contemporain. Paul Valéry remarquait que « le passé nous montre en particulier l'échec fréquent des précisions trop précises, et au contraire, les avantages d'une préparation générale et constante, qui sans prétendre créer ou défier les événements et leurs conséquences surprenantes, permet à l'homme de manœuvrer au plus tôt contre l'imprévu ».

Dès 1950-60, nombre d'historiens intéressés par l'entreprise éprouvaient une certaine difficulté à prendre en compte les réalités entrepreneuriales. Il faut attendre la décennie 70 pour les voir s'affranchir des modèles explicatifs critiques à l'égard d'une institution souvent considérée comme féodale. La plupart des historiens ont rejeté les modèles simplificateurs pour saisir dans leur complexité les réalités sociales de l'entreprise. Quant aux managers, ils ont pris conscience de l'intérêt stratégique de l'approche généalogique. Le problème aujourd'hui n'est plus tant de vaincre les résistances que de faire évoluer les interfaces de dialogue existant en de véritables échanges de services liés à une convergence d'intérêts.

Selon Jean-Pierre Daviet (1984), ce concept varie en fonction des pays, climats idéologiques et méthodologies de recherche. La France, la Grande-Bretagne et les USA, sont les trois grands foyers de ce que les anglophones appellent la *business history* dont la première chaire universitaire américaine fut créée en 1927 à la Business School d'Harvard. On doit à Alfred D. Chandler, titulaire de cette chaire, de nombreux travaux fondateurs. Pour leur part, les Anglais intègrent cette discipline dans leurs universités et y consacrent un grand nombre de publications. Quant à la France, elle tardera à s'intéresser à ces questions malgré quelques travaux individuels dispersés. Il faudra attendre les années 1980 pour voir se dissiper le blocage lié au goût du secret des entreprises et au déterminisme macro-économique des historiens qui a affecté le développement de cette discipline. Emergent dans le courant

de l'histoire économique, des études sur des secteurs industriels ou sur des régions plutôt que des recherches sur l'évolution d'une entreprise. De nombreux historiens consacrent aujourd'hui des études à l'historiographie d'entreprise. La liste suivante, non exhaustive, donne un aperçu de ces travaux: Alain Baudant (Saint-Gobain-Pont-à-Mousson), Alain Beltran, C. Beaud (Schneider), Hubert Bonin (les groupes financiers français), Jean Bouvier (Crédit Lyonnais), Jean-Pierre Daviet, Patrick Fridenson (Renault), Bertrand Gille (Rothschild), ou encore Félix Torres et Maurice Hamon. Toutefois, avec l'éclairage du modèle américain et britannique, précurseurs de ce type de recherches, on pourrait raviver le débat autour de deux axes de travaux qui ont animé la *business history*. Notre objet d'étude peut s'articuler autour de deux conceptions complémentaires dans le champ de recherches : la *company business history* qui traite de l'histoire d'une entreprise et la *general business history* qui traite du système formé par un ensemble d'entreprises, à la façon d'Alfred Chandler.

Jusqu'aux années 1980, l'histoire et l'entreprise s'associent difficilement dans les faits, comme dans les mentalités. Alors que l'histoire est soucieuse de dresser un état des lieux du passé, l'entreprise est tournée vers la croissance et l'avenir. On doit à Félix Torres (1986), la première agence d'histoire appliquée aux entreprises en France, et la réconciliation de ces champs d'études. Il démontre que désormais, les entreprises sont évaluées comme porteuses de modernité et d'aventure industrielle. Cela suppose le besoin de connaître leur histoire pour appuyer leur développement sur leur héritage. L'intervention d'un nouveau type d'historien voit alors le jour. L'historien-conseil aux entreprises dont le rôle est d'aider l'entreprise à mieux comprendre, à partir de son passé, les tenants et aboutissants de son présent. Le projet étant d'améliorer sa communication interne et externe en s'appuyant sur une meilleure maîtrise de ses antécédents. Par ailleurs, Jean-Pierre Daviet, chercheur au CNRS, réalise quant à lui, le premier bilan de la situation de l'histoire dans l'entreprise en France dans le prolongement des travaux anglo-saxons conduits depuis l'entre-deux guerres sur la *business history* qui analyse l'entreprise dans sa dimension organisationnelle, stratégique, décisionnelle et identitaire. Alain Etchegoyen souligne pour sa part un paradoxe : « Les sciences qui ont pour objet l'Homme et la Société sont celles qui sont le moins utilisées par l'Homme et la Société. Leur nécessaire valorisation doit venir d'elles-mêmes : savoir transmettre, communiquer, vendre le stock de connaissances remarquables, mais mal connues, qui s'est constitué du côté des Sciences sociales » (Etchegoyen, 1985). On doit à

Bertrand Gille la création dès 1955 d'un Centre d'Histoire des Entreprises à la VI<sup>ème</sup> section de l'École Pratique des Hautes Etudes, de même que la publication de 1958 à 1963 de la revue Histoire des entreprises qui fut un échec, témoignant par-là du démarrage difficile de cette discipline. En effet, en 1985, la *business history* américaine comptait 200 thèses soutenues sur cette problématique, ce qui selon J-P Daviet, devrait correspondre à 45 en France, ce qui est loin d'être le cas. L'émergence d'un nouvel intérêt pour l'histoire en entreprise témoigne du développement d'une histoire au présent véhiculée par la communication et les archives d'entreprises, ce qui conditionne la légitimité de la culture (ou de l'identité) d'entreprise. Cette démarche qui place l'histoire en position d'écoute du présent et des réalités économiques de l'entreprise s'est constituée en école Outre-atlantique et porte le nom de *public history*. En France les travaux encore récents sur ce sujet se regroupent sous l'appellation histoire appliquée aux entreprises, mais on ne distingue pas d'école précisément définie.

Mais s'agit-il d'une histoire de l'entreprise ou d'une histoire dans l'entreprise ? La réunion des disciplines historique et entrepreneuriale pose une question d'objet d'étude. Deux voies sont, selon nous, possibles derrière une appellation commune retenue lors du 1<sup>er</sup> Colloque d'Histoire Appliquée aux entreprises organisé par Saint-Gobain et Public Histoire à Blois en 1985 : l'histoire appliquée aux entreprises. Parler d'histoire de l'entreprise revient à dresser un bilan des activités passées de l'organisation. C'est en quelque sorte une biographie, un canevas ordonné et codé des événements qui amène l'entreprise à exister telle qu'elle est. C'est une frise linéaire et descriptive de la vie de l'entreprise depuis son origine. Ce type de recherches utilise les archives, traces écrites et autres témoignages pour un travail de mémoire des faits d'ordre monographique et synthétique qui obéit à des finalités historiques souvent insuffisantes pour répondre à la demande des entreprises. La rétrospective n'explique pas les faits, elle les soustrait juste à l'oubli par une gestion rationnelle des archives. L'histoire de l'entreprise comme celle par exemple de l'Histoire des industries Renault écrite par Patrick Fridenson s'arrête à une bonne distance du temps présent, ce qui lui confère une dimension quelque peu passéiste pour un décideur qui butera sur une ligne de démarcation entre les faits relatés à un moment précis du passé et l'absence de prospective ou d'analyse autre qu'événementielle. Cette limite rend alors difficile l'utilisation d'un tel travail dans une perspective stratégique, commerciale, financière ou technologique, faute de questions opératoires qui décèlent les raisons des succès ou échecs.

De l'histoire d'entreprise à l'étude des dispositifs de management des connaissances, nous proposons une lecture communicationnelle. Au croisement des champs disciplinaires que sont les SIC et l'histoire, les transformations socio-économiques et organisationnelles actuelles sont porteuses de concepts théoriques et de méthodologies empiriques. Le travail exploratoire d'un échantillon des travaux réalisés en communication organisationnelle qui s'appuie principalement sur les premiers travaux du groupe Org&Co, publiés dans les actes des Journées d'études d'Aix-en-Provence (1999) et de Castres (2001) et d'une partie des articles publiée dans le numéro 50-51 de la revue Sciences de la Société permettra d'identifier les principaux angles d'analyse de la communication organisationnelle et de les resituer dans le cadre des problématiques actuelles en sciences sociales. Il s'agit de répondre à la question du positionnement épistémologique de l'approche en termes de communication organisationnelle et d'étudier les problématiques relatives à la gestion des connaissances dans les dispositifs de management.

Cette approche en termes de communication organisationnelle se décline en trois possibilités d'analyse qui renvoient à des objets d'étude et à des cadres d'analyse spécifiques. Nous distinguerons les approches situées de la communication organisationnelle qui s'inscrivent dans les transformations du modèle productif et celles prenant appui sur l'analyse des politiques de communication des organisations.

## 1 - Approches situées en communication organisationnelle

Les approches situées en communication organisationnelle étudient les processus de communication qui se déroulent localement au sein des organisations dans le cadre des relations interpersonnelles quotidiennes. Ces dernières jalonnent les activités professionnelles. Elles s'intéressent tant à la structure qu'au fonctionnement des interactions, ainsi qu'aux processus par lesquels ces échanges sont à la base de la construction sociale des organisations.

L'une des principales orientations d'analyse des approches situées réside dans l'étude de la place du langage dans le travail, le courant de recherche s'étant fédéré autour de ce thème dans le cadre du réseau *Langage et travail* (Boutet, 1995). Il s'agissait d'ouvrir un espace de recherches peu abordé jusque-là pour mettre en évidence les liens langage-travail-structuration de



collectif professionnels-organisation. L'enjeu était ainsi de procéder à une investigation systématique du langage dans les organisations, touchant « toute la gamme de ses usages - débat, négociation, figuration, intellection, coopération pratique, etc. - et de ses manifestations - instances de parole collectives, échanges interindividuels, discours circulants oraux ou écrits, énoncés isolés au sein d'actes techniques, communications multimodales ou encore écrits de travail » (Lacoste, 2000). Que l'on étudie, pour ne prendre que ces deux exemples, les interactions verbales dans un service hospitalier (Grosjean, Lacoste, 1999) ou les écrits professionnels collectifs des éducateurs spécialisés à partir de leurs propres expériences (Delcambre, 1997), l'objectif commun est d'analyser comment les processus communicationnels permettent de saisir le fonctionnement quotidien des collectifs de travail et les modalités de réalisation des activités. Le langage permet aussi d'accomplir des actes d'un certain type ordonner, avertir, promettre, autoriser, menacer. Ces actes sont, d'après Austin, des actes de langage qui relèvent de la pragmatique (Gramaccia, 2001). Les échanges langagiers situés qui se déroulent dans le cadre des événements jalonnant le quotidien de l'activité professionnelle apparaissent à la source de la construction sociale des organisations. Les individus « traitent communicationnellement de problèmes organisationnels » (Lacoste, 2000, p.199), ils reformulent localement des prescriptions organisationnelles ayant une validité beaucoup plus générale. Certains auteurs font également référence à la conception habermassienne de la communication intercompréhensive pour qualifier ce processus (Gramaccia, 2001 ; Zarifian, 1996, 2000). Ceci déplace la situation concernée vers une dimension plus organisationnelle et soulève des questions quant à la nature de ces espaces autonomes de négociation, à leur place dans un contexte organisationnel systémique et aux tensions susceptibles d'émerger entre ces deux niveaux.

Le second axe de recherche susceptible d'être rattaché à ces approches situées de la communication organisationnelle porte sur les processus de construction sociale du sens. La notion d'événement (Zarifian, 1995, 2000) permet, par exemple, de caractériser les modifications du contexte d'action (incidents, aléas) intelligibles et imprévues, mais qui sous-entendent une remise en question de ce contexte, supposant le développement d'interprétations spécifiques comme la production de sens et de connaissances nouvelles. C'est le cas de la panne d'une machine sur une ligne de production automatisée qui constitue un événement marquant une rupture

avec les situations prévues. De la même manière, la conduite d'une activité de conception est tout entière jalonnée d'événements qui nécessitent de construire le sens au fur et à mesure que s'élabore le sens. Tout événement est un problème dont il faut reconstruire les conditions de survenue avant de pouvoir en envisager la solution, au moins partielle et temporaire. Le sens réside dans ce que les individus choisissent de garder de l'événement, dans la leçon qu'ils en tirent et dans l'innovation de pensée suscitée. Postulat que nous considérons comme étant les prémisses du mode projet ici traité.

L'analyse de la constitution de l'organisation à partir d'interactions locales est centrale dans les approches théoriques qui croisent les perspectives de l'action située développées par Suchman, celles de la sociologie cognitive, de la cognition distribuée (Cicourel, Hutchins) et celles de la théorie de la structuration sociale développée par Giddens. L'objectif est de délimiter un cadre conceptuel afin de penser l'action collective contextualisée simultanément à différents niveaux (individus, groupes, système organisationnel) comme dans le mode projet, et d'analyser, par exemple, les transformations des pratiques professionnelles quotidiennes et des représentations associées à l'émergence de technologies informatiques au sein des organisations (Groleau, 1999, 2001).

L'un des principaux apports des approches situées est de définir des situations de communication caractérisant concrètement la communication organisationnelle en termes d'espace physique et matériel, de formes d'interactions et de contexte de travail. Cependant, si elles effectuent bien un lien entre situations locales et organisations, les approches situées n'abordent pas véritablement ces dernières dans leur dimension d'institutions collectives transcendant les individus. Aussi, nous considérons qu'elles ne correspondent que partiellement à notre objet d'étude. En effet, comment se structurent les espaces nécessaires à l'établissement d'une communication intercompréhensive (Zarifian, 2000) et plus largement à la production de connaissances et au partage du sens ? Il ne suffit pas de rassembler des individus pour qu'ils forment un collectif, c'est-à-dire soumis à des contraintes fonctionnelles, hiérarchiques et économiques. Comment, dès lors, lier communication organisationnelle, fonctionnement économique, politique des organisations et rapports sociaux ? L'enjeu est de passer de la discontinuité des situations, des actes et des événements qui sont au cœur de l'action collective quotidienne à une dynamique des organisations, marquée

par la transformation et la recombinaison d'institutions en termes de gouvernance et de structuration (Gardère, 2008).

## 2 - Approches des transformations du modèle productif : ouverture vers le mode projet

Le second type d'approche de la communication organisationnelle permet de resituer les processus de communication dans les transformations des organisations associées à un changement de modèle productif. Cette notion désigne les formes caractérisant de manière dominante l'agencement des activités productives au cours d'une période donnée de l'histoire, au niveau notamment de la technique, de l'organisation du travail et du rapport salarial, de la nature des activités professionnelles (Veltz, Zarifian, 1993 ; Freyssenet, et al. 2000).

Selon les tenants de l'émergence d'un nouveau modèle productif post-taylorien, largement développé en sociologie du travail, en sciences de gestion et en économie depuis la fin des années 1980, le développement des organisations productives en flux tendus et de l'organisation par projets se traduiraient par une moindre prévisibilité des activités de travail. Ceci implique que les salariés soient capables de faire face à des événements et à des situations nouvelles dans un environnement professionnel incertain et dématérialisé par la numérisation et l'essor des TIC. Les activités cognitives et le travail collaboratif constituent dans ce contexte les fondements d'une nouvelle productivité appuyée sur les activités symboliques et les processus de communication. Elles se traduiraient également par une plus grande autonomie dans le travail et par un changement de la nature des rapports sociaux entre salariés et responsables des organisations. Dans un tel contexte, les organisations ne seraient plus marquées par le conflit mais par la collaboration où les intérêts des uns et des autres deviendraient communs. La notion de modèle productif est, dans l'ensemble, retenue pour sa capacité à catégoriser l'organisation productive et ses évolutions. Il n'en demeure pas moins que les travaux en communication organisationnelle sont dans l'ensemble critiques vis à vis des approches managériales. L'accent est mis sur le double mouvement, à première vue paradoxal qui marque le changement de modèle productif. D'une part, ce dernier suppose un fonctionnement plus souple et informel, fondé sur les processus de communication entre les salariés pour faire face aux événements. D'autre

part, il est marqué par une formalisation accrue pour répondre aux impératifs de l'assurance qualité et pour permettre l'utilisation effective des TIC (Gardère, Gramaccia, 2011). Les actes de travail et les connaissances apparaissent tellement formalisés que l'on peut se demander ce qu'il reste d'autonomie dans le travail et les processus de communication.

La question est traitée au travers du développement des TIC et des transformations organisationnelles associées et de la place de l'information et de la communication dans les processus économiques (Mayère, 2001). Il s'agit de comprendre les stratégies, les objectifs et les modes de justification et de légitimation qui accompagnent les décisions d'investissement en matière de TIC, qu'il s'agisse d'Intranet (Lépine, 2000), de logiciels de gestion intégrée de la production ou de systèmes de gestion des connaissances. Les représentations du rôle économique de l'information et de la communication présentes chez les responsables des organisations lorsqu'ils effectuent de tels choix d'investissement sont également abordées. Parallèlement, les transformations de l'organisation du travail et du management sont étudiées au niveau du fonctionnement des services en partant du point de vue des utilisateurs, c'est-à-dire des salariés. Les interrogations portent sur les modes d'émergence des solutions techniques de gestion de l'information au sein des organisations comme sur les tensions et les contradictions soulevées (Bouillon, 1999). Ceci permet de contribuer à une réflexion plus large sur la place et le rôle économique des informations, de la communication et des connaissances dans les nouveaux modes de management.

Une seconde approche appréhende les transformations du modèle productif et tente de réinscrire les situations de communication professionnelle dans les rapports sociaux qui traversent les organisations et relient leurs structures (voire l'ensemble de la société) aux individus (Elias, 1991). Ainsi, on ne peut pas isoler le fonctionnement d'une organisation du mode de production de la société où elle se trouve : les décisions qu'elle prend pour organiser les activités productives, financer ses investissements, valoriser son capital sont directement liées à un mode de régulation spécifique (Boyer, 1986). Dans ces conditions, le modèle productif serait une forme de traduction des caractéristiques d'un mode de régulation au niveau des organisations. Dans un contexte d'une économie capitaliste, une entreprise se doit de faire du profit, ce dernier étant issu d'un partage de la valeur ajoutée avec les salaires. Dans ce cadre, les organisations cherchent à faire agir les salariés selon les objectifs fixés, ce qui implique la recherche permanente de maîtrise

de l'organisation du travail et de la production (Floris, 2000). Outre les aspects économiques, les stratégies d'entreprise ont une dimension politique visant à faire pression sur les salariés pour contrôler l'organisation et lui assurer sa rentabilité. La communication participerait de cette logique. L'irruption des services de communication et de gestion des ressources humaines, peut ainsi être interprétée comme un outil de gestion symbolique, c'est-à-dire de contrôle organisationnel plus ou moins direct des activités individuelles et collectives de production de sens. Les nouvelles contraintes économiques et industrielles impliquant le rôle croissant de l'interprétation d'événements, de la production et de la mobilisation de connaissances, il était essentiel pour les organisations de favoriser et d'encadrer ces mouvements. C'est ainsi qu'au contrôle hiérarchique taylorien succèdent des formes d'autocontrôle du travail autonomisé par les salariés eux-mêmes. Les transformations liées à l'assurance qualité, aux flux tendus et à la généralisation de l'approche client-fournisseur dans le cadre de la gestion par projets qui caractérisent le changement de modèle productif, constituent le contexte de ce développement. Le paradoxe entre des organisations apparemment plus souples et pourtant plus normées, laisse davantage de place à l'initiative individuelle. Les organisations gèrent le social et le symbolique et régulent l'autonomie des acteurs. Le niveau d'analyse est celui de l'organisation, comme catégorie intermédiaire entre des individus - salariés -, qui sont rarement observés directement dans leurs situations quotidiennes de travail, et l'ensemble de la société, dont certaines influences sont examinées. La manière dont les normes sociales et les produits de l'ingénierie symbolique sont appropriés et utilisés dans les relations sociales et professionnelles au niveau local demande à être mieux étudiée pour comprendre comment des salariés et des collectifs de travail se constituent au sein d'une organisation et comment ils se situent dans un environnement marqué par des pratiques d'ingénierie symbolique (De Crescenzo, 2001).

### 3 - Approche politique de la communication organisationnelle

Le troisième type d'approche structurant prend explicitement comme objet d'étude les politiques de communication mises en œuvre au sein des organisations. Il s'agit d'examiner les pratiques et les techniques, tout en rendant compte de leurs implications sur les organisations.

Un premier axe de travail, proche de la signification traditionnellement accordée à la communication d'entreprise, porte sur l'étude des outils et des

techniques (relations publiques, publicité, marketing, stratégies de communication...) mis en œuvre par les organisations pour conduire leurs actions de communication auprès des différents publics internes ou externes. C'est ici la définition, la mise en œuvre, l'évolution historique et éventuellement le processus de réception des messages qui sont étudiés, éventuellement de manière expérimentale (Courbet, 2001). L'organisation constitue un cadre préexistant aux différentes actions et stratégies de communication. Cette proposition selon laquelle les organisations existeraient en tant qu'institutions socialement visibles avant de développer des politiques de communication peut être contestée : c'est le sens d'une autre optique de travail, selon laquelle les politiques de communication joueraient un rôle important dans la création et dans l'existence des organisations elles-mêmes, par action sur les opinions publiques et amplification d'événements. C'est ainsi que se constitueraient des organisations en réseau (Mariotti, 2005)<sup>7</sup>, faisant apparaître sous une forme unique des acteurs sociaux diffus, composés eux-mêmes de multiples organisations (Gardère, 2009, 2010). C'est le cas des mouvements qui catalysent l'opposition ou la volonté de renforcer le processus de mondialisation (Gryspeerd, 2001).

Si les politiques de communication peuvent créer des organisations, par l'intermédiaire des discours managériaux, leur finalité serait de faire admettre dans la société tout entière les thématiques relatives aux nouvelles organisations productives, au consensus social, à la nécessaire coopération en vue de l'efficacité économique. (Musso, 2000). Tel serait le résultat du mouvement entrepris il y a une vingtaine d'années par l'irruption de l'entreprise dans l'espace public, au travers des médias de masse, des consultants et des directions de la communication. La communication événementielle, les relations presse écrite et audiovisuelle, le partenariat (sponsoring, mécénat, humanitaire), la publicité *corporate* en sont les aspects principaux. S'ajoutant au fonctionnement productif, la communication organisationnelle aurait une portée sociétale. Au-delà de la transformation de la perception des rapports sociaux internes à l'entreprise, elles pourraient également jouer un rôle dans la transformation de leur propre image dans la société et constituer de véritables *Appareils Idéologiques d'Entreprise* en

---

<sup>7</sup> Apanage de la conduite de projets, cette forme d'organisation se développe dans un contexte de mondialisation en réponse à l'inflation des NTIC. L'entreprise étendue se caractérise par une complexité accrue par rapport à une structuration classique et une prise de risque tels que la perte de ses compétences, cœurs de métier et un déficit de contrôle pertinent. En mode projet, l'intégration informatique et l'organisation matricielle pallient les lacunes du modèle. Mariotti F., *Qui gouverne l'entreprise en réseau*, Presses de Sciences Po, Paris, 2005.

référence à Louis Althusser. L'intériorisation des contraintes du marché et de la mondialisation aurait été relayée par l'activité communicationnelle, produisant et diffusant des cadres symboliques et des catégories de l'entreprise mondialisée. C'est un processus d'acculturation qui serait à l'œuvre et qui accompagnerait les contraintes productives réelles liées au changement d'organisations productives (Floris, 2000). Changements favorisés par le passage d'une organisation taylorienne à un management plus participatif (Gardère, 2008). Cette troisième composante de l'approche présente l'intérêt de réintégrer l'étude des outils de communication dans l'analyse du fonctionnement des organisations et des processus de communication. Elle fournit un cadre permettant de caractériser le contexte social, économique et organisationnel des situations de communication.

A l'issue de ce panorama, nous constatons que les travaux en communication organisationnelle semblent s'inscrire dans trois dimensions complémentaires. Chacune, avec ses spécificités, permet de rendre compte des liens, des processus, des situations de communication reliant les niveaux macro-sociaux, organisationnels et interindividuels tout en mettant en évidence les discontinuités et les points de vue composant cette filiation. Les différentes formes constituent donc des médiations qui concrétisent les rapports sociaux. Toutefois, des questions subsistent sur les points suivants : comment les situations et les processus de communication prennent-ils place dans le fonctionnement et la structuration des organisations ? D'autre part, en quoi les organisations (les processus de communication qui les constituent et qu'elles mettent en œuvre) sont-elles au cœur de la dynamique historique de transformation sociale ? L'approche en termes de communication organisationnelle nous semble donner un cadre conceptuel pour l'étude de questions relatives aux processus ou aux politiques de communication. Les trois composantes qui la constituent reflètent autant de logiques d'action à partir desquelles il est possible d'appréhender des situations et des formes de communication : les interactions situées au travail, le fonctionnement des organisations, les politiques de communication et leur lien avec la dimension sociétale.

Les multiples enjeux des pratiques professionnelles et communicationnelles situées, des TIC dans les organisations et des politiques de communication ne peuvent être explicités que dans la mesure où leurs implications sont appréhendées simultanément. Ceci prend en compte tant le plan interindividuel qu'institutionnel dans un contexte social, économique et

politique plus large (Gardère, 2008). L'enjeu est de permettre l'analyse d'objets (organisations, services, processus) en favorisant la rencontre entre ces trois approches qui sont généralement séparées. La réflexion sur les possibilités d'établir de tels croisements pourrait d'ailleurs constituer une des principales pistes de travail collectif à venir. Au-delà des questions relatives à l'interdisciplinarité, il est intéressant de s'interroger sur la manière dont différents chercheurs revendiquent leur posture, et comment ils appréhendent et problématisent les autres. Une telle démarche semble fonder les travaux visant à développer des concepts opératoires pour synthétiser l'imbrication communicationnelle entre le local et le global. Il en est ainsi de la notion de médiation, par laquelle « les SIC déplacent en le reformulant le rapport individu-organisation. Les logiques individuelles et interindividuelles sont pensées au travers de dispositifs complexes - humains, technologiques et organisationnels - en interaction avec des logiques organisationnelles induites mais aussi interconstruites. Induction et interconstruction se nouent et se croisent dans des dynamiques organisationnelles contingentes » (Bernard, 2000). De son côté, le concept de dispositif, inspiré de Michel Foucault (Floris, 2000) peut également se révéler intéressant pour étudier l'émergence et le fonctionnement d'objets sociaux comportant une triple dimension technico-socio-économique. Au-delà de cette capacité, l'approche peut constituer un guide ou un filtre pour l'importation et la mobilisation de concepts en provenance d'autres disciplines.

Aussi, comment les questions communicationnelles soulevées par le développement des dispositifs de gestion des connaissances dans les organisations, thème de recherche sur lequel nous travaillons (Bouillon, Gardère, 1999)<sup>8</sup> peuvent-elles permettre d'échapper aux risques de dérives managériales, technicistes ou cognitivistes qui caractérisent trop souvent les travaux réalisés sur ces thèmes ?

---

<sup>8</sup> Recherche sur la dimension communicationnelle de la gestion des connaissances confrontée aux approches managériales. Alors que les travaux consacrés à la gestion des connaissances insistent en général beaucoup sur les connaissances elles-mêmes et sur leur nature (c'est le 'Quoi' du schéma de Laswell), la question du 'Comment ?' qui concerne le processus de communication, de création, d'utilisation et de modification des connaissances reste largement à l'écart des préoccupations. C'est pourquoi, il est nécessaire de déplacer l'objet d'étude vers les modalités de communication et leur dynamique afin de dépasser les dispositifs de gestion des flux d'informations vers la compréhension des modes d'actions qui permettent d'intégrer les connaissances dans la stratégie et le pilotage de projets par la communication



En premier lieu, l'approche communicationnelle permet de saisir les notions d'information et de connaissances ainsi que la place qu'elles occupent dans les organisations au-delà des discours traditionnels. Avec les années 1980, l'intelligence communicationnelle (Gardère, 2005) devient une variable managériale. Dans un contexte organisationnel traversé par les changements liés à l'avènement de la société post-industrielle, le management des connaissances est devenu un enjeu stratégique pour la pérennité des organisations. Longtemps considérés comme des aspects périphériques car estimés non rentables, les actifs immatériels vont rapidement occuper une place centrale dans la problématique de la gestion des connaissances. La décennie 80 a marqué un tournant décisif dans la prise de conscience des entreprises. Ce sont des facteurs déclencheurs comme la rotation rapide du personnel ou les départs massifs à la retraite de cadres et techniciens qui ont emporté avec eux nombre de savoirs tacites qui ont créé ce réflexe défensif de sauvegarde des activités industrielles et économiques. C'est aujourd'hui encore parfois le cas des gestionnaires de projets, qui s'inscrivant dans une visée très opérationnelle négligent la pérennisation et la capacité de réutilisation des données informationnelles qu'ils créent, développent et gèrent (Gardère, Gramaccia, 2006).

Bien que la prégnance du modèle taylorien de la gestion de l'entreprise dans lequel les flux d'information sont essentiellement descendants soit remise en cause, on pourrait dire d'un point de vue schématique et réducteur, que le Knowledge Management serait à l'âme des entreprises (Etchegoyen, 1990) ce que le Taylorisme fut au corps des organisations. C'est en ce sens qu'il s'agirait d'une organisation scientifique du travail intellectuel dans l'entreprise (forme immatérielle de l'OST), mais « les connaissances susceptibles d'être décomposées analytiquement, puis recomposées en séquences optimales, selon les canons de l'OST, ne sont pas les seules connaissances mises en œuvre dans les entreprises ; à ces connaissances explicites, souvent formalisées dans [...] les procédures, se superposent des connaissances tacites, toutes faites [...] d'attitudes, de mimétismes et de comportements » (Marciniack, 2001). Les organisations sont devenues plus transversales que hiérarchiques permettant à la synergie des connaissances tacites et explicites de traiter non seulement des informations, mais également, et surtout, de prendre des décisions dans un contexte où les savoirs sont le plus souvent tacites et que le niveau d'incertitude croissant.

Le concept de capital de connaissances est donc le résultat d'une prise en compte par les organisations de la valeur, en tant que ressource et outil de productivité des savoirs émis, transmis et reçus par les salariés, faisant ou non l'objet d'une formalisation. Les évolutions structurelles mettent en évidence le développement d'activités de service et la tertiarisation des activités industrielles. Dans un tel contexte, l'émergence de la problématique de valeur transforme la connaissance en ressource compétitive.

Avec l'usage des NTIC et l'usage d'outils qui exigent la transformation des données en informations, les logiques de création de richesse sont bouleversées. Le recours combiné aux nouvelles technologies et à la gestion des connaissances ambitionne d'améliorer la qualité et la rapidité des prises de décision dans le couple homme/machine évoluant dans une société en réseaux (Musso). Le capital de connaissances contribuerait désormais, en tant que facteur de performance, de qualité et d'innovation pour les organisations, à la gestion de projet et aux stratégies de management offensif.

Notre hypothèse de recherche est que cette mutation de la capitalisation au management des connaissances permettraient aux organisations d'analyser, de rationaliser et gérer leurs savoirs, devenus de véritables outils assistant l'innovation par une amélioration des logiques industrielles s'inscrivant dans la durée, justifiant des problèmes rencontrés et fournissant des cartographies à forte valeur explicite pour trouver des solutions et participer au travail collaboratif. Concept qui correspond à « un type de socialisation en termes de communication coopérative concrète où le travail est principalement fait de communication entre les sujets qui doivent pouvoir s'entendre et se comprendre pour agir ensemble » (Zarifian, 1996). Les entreprises doivent alors s'organiser autour du savoir et de l'information (Drucker, 1999), c'est-à-dire se centrer sur l'analyse et le diagnostic de l'information et dépasser le stade de la collecte et de l'archivage des données. Cette perspective suppose de distinguer les données (brutes), informations (codification et transmission) et savoirs (en tant que processus) (Ollivier, 2000).

Trois objectifs structurent la démarche en fonction de la nature du processus et du paradigme de gestion retenu par l'organisation : la capitalisation des connaissances (constitution d'une ressource productive), le partage des connaissances (ensemble collaboratif de formalisation, échange et transfert) et la création de connaissances (processus de créativité et d'innovation).

Ainsi, le transfert direct des connaissances serait une communication des savoirs fonctionnant selon le principe du compagnonnage. Tandis que le transfert indirect « peut-être une alternative au transfert direct et se décompose en trois sous processus : Le premier est l'explication qui permet de mettre des connaissances tacites sous forme visible d'informations partageables (interviews, rédactions diverses). Le second est celui de la mise en partage, souvent *via* les technologies de communication disponibles dans l'entreprise. Le troisième est le sous-processus d'appropriation : une connaissance explicitée ne vaut que parce qu'elle est utilisée dans l'action » (Ermine, 2001). Cette approche atteste de l'évolution des analyses managériales. En effet, « il n'existe pas une information vraie, unique et préexistante, mais des élaborations singulières, contextualisées, toujours partielles et en évolution potentielle, dont l'utilisateur (individuel ou collectif), à un certain moment, en fonction de son action, va considérer qu'elles sont suffisantes pour fonder sa décision. Dans cette perspective, on ne peut séparer l'information de la communication » (Mayere, 2000). En d'autres termes, les connaissances ne prennent leur valeur que dans le cadre de leur mobilisation collective, en situation de travail et de communication au sein des organisations.

Informations, savoirs, savoir-faire comportent une double dimension cognitive et relationnelle. Leur sens et leur mise en œuvre dans les activités professionnelles sont indissociables des situations sociales concernées. Appréhendé au niveau de l'organisation, ce processus de mobilisation s'apparente à un processus de régulation sociale au sens de Reynaud, ce qui nous ramène à notre postulat. Les règles et procédures incorporant les savoirs formels étant insuffisantes pour faire face aux événements quotidiens, elles sont complétées de savoir-faire tacites collectivement élaborés dans le cadre de l'action. Ce point constitue le principal niveau de tension entre les dispositifs de gestion des savoirs appuyés sur les TIC et le fonctionnement des processus de mobilisation : au-delà de la logique de base de données, gérer les connaissances est synonyme de mise en place d'environnements de travail appuyés sur des systèmes informatiques d'assistance au travail collectif (portails d'entreprise, Intranet). Cette démarche peut se heurter à la rigidité des structures en place et soulever des questions relatives à l'ingénierie symbolique (Bouillon, Gardère, 1999). Cette analyse de la problématique de la gestion des connaissances s'appuie sur une approche en termes de communication organisationnelle, croisant perspectives situées (production du sens et des connaissances), organisationnelles (mobilisation des savoirs et

enjeux de la mise en place de systèmes de gestion, que nous avons davantage étudiée), et la prise en compte des implications sociétales de la gestion des connaissances.

Une fois ce focus fait sur l'histoire entrepreneuriale, nous allons aborder la culture de l'entreprise ainsi que les stratégies diverses qui s'y déroulent.

### ***I - 2 Culture d'entreprise et changements organisationnels***

La culture d'entreprise est une notion importée des Etats-Unis dans les années 1980 et répond au déclin du modèle classique de l'entreprise familiale au bénéfice de l'avènement d'un projet commun. Elle se situe au croisement du management et du marketing, mais reste en marge du communautarisme (D'Alméida, 2001 : 4). Elle a une visée stratégique et tend à l'équilibre informationnel et relationnel dans l'organisation. Elle augure, à terme, du projet d'entreprise (qu'il soit social, financier ou économique) en favorisant le sentiment d'appartenance autour de valeurs, rituels et objectifs fédérateurs tout en favorisant la mise en réseau des compétences et la mise en place de référentiels et d'outils (officiels, TIC, écrits, oraux). Toutefois, sa tonalité hiérarchique reste un frein à l'appropriation ouvrant la voie à d'autres formes plus participatives qui décloisonnent l'organisation. On voit dès lors poindre la prise en compte du salarié dans son environnement de travail en interne dans l'entreprise, que ce soit en termes d'ergonomie, de culture, voire d'interculturalité et de proxémique.

L'entreprise contemporaine est concernée par l'interculturalité en raison de l'internationalisation croissante des marchés, l'exportation des modèles de gestion des ressources humaines, la diversité des salariés et cultures. Aussi, le croisement des cultures est un paramètre dont nos recherches tiennent compte.

Au tournant des années 50 les culturalistes américains donnent une définition extensive de la culture incluant tous les types de traits possibles. Ralph Linton énonce qu'« une culture est la configuration des comportements appris et de leurs résultats, dont les éléments composants sont partagés et transmis par les membres d'une société donnée » (Linton, 1988 : 33). Cette définition concerne les éléments du langage silencieux qui deviennent des traits culturels pertinents pour peu qu'ils soient partagés et transmis dans un

groupe. Edward Terence Hall, chef de file des proxémistes américains, met en évidence dans *Le langage silencieux* et *La dimension cachée*, des observations relatives à l'importance du rapport au temps et à l'espace dans les cultures humaines. Ces dimensions sont présentées comme les axes *a priori*, les axiomes organisateurs de la culture et de la communication humaine.

Concernant la distance hiérarchique dans l'entreprise et la gestion du temps, Philippe d'Iribarne (1983) compare les systèmes français et américain en termes de psychologie des mentalités collectives. Le clivage entre pays nordiques et pays latins en matière de rapport au temps est souligné par nombre d'auteurs de même que la question des relations hiérarchiques dans les pays latins qui sont - selon eux les pays du Sud - plus individualistes. Ainsi, l'enquête de Geert Hofstede conclue que « la distance hiérarchique se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef », (Bollinger, Hofstede, 1987 : 82) et que les pays latins d'Europe, les pays d'Amérique du Sud et les pays d'Afrique noire se caractérisent par des régimes de longue distance hiérarchique, tandis que les pays anglo-saxons, scandinaves et germaniques connaissent une distance hiérarchique courte. Hofstede va jusqu'à comparer sous la forme d'un graphique la position de cinquante trois pays sur l'échelle de la distance hiérarchique et de l'individualisme. Il amène ainsi le lecteur à prendre la carte des représentations collectives pour le territoire réel car ce graphique a été établi à partir des illusions du sens commun et non suite à une enquête systématique. Il est, certes, relativement difficile de rendre compte scientifiquement des modèles implicites de la culture, car tout ce qui ne donne pas lieu à des enregistrements concrets de comportements est aléatoire. Ainsi, par exemple, l'attitude des Japonais dans la négociation constitue un phénomène d'apprentissage assez global et homogène. C'est un rituel qui prend sa source dans les formes spécifiques de la socialisation : « Les Japonais négocient en groupe et leurs décisions doivent faire l'objet d'un consensus. Ils doivent tous être d'accord. Afin d'éviter toute contestation et tout conflit, les Japonais organisent des discussions avant les réunions et consultent toutes les personnes qui y sont impliquées avant de parvenir à un consensus. Ce processus commence au niveau des exécutants et remonte toute la hiérarchie pour arriver enfin, de façon informelle, jusqu'à l'autre partie » (Ogliastri, 2000 : 177).

Pour Ward H. Goodenough (1971), le concept d'*operating culture* est un ensemble de croyances et de normes partagées par un groupe qui aide l'individu à décider. Un individu partage plusieurs cultures (ethnique,

religieuse, professionnelle, d'éducation, de classe sociale, de classe d'âge) avec plusieurs groupes de personnes. Dans une situation particulière, l'individu choisit les éléments culturels adéquats pour obtenir le résultat escompté. Par exemple, il serait intéressant d'analyser les stratégies matière d'individualisme et de distance hiérarchique. Les modèles purs existent d'autant moins qu'on assiste à un fort brassage des individus et des modèles. Ces recommandations sont clairement exprimées dans un ouvrage récent consacré au temps et aux rites dans l'entreprise : « En fait, il faut éviter de percevoir comme homogène ce qui ne l'est pas. De même que la gestion du temps et son vécu peuvent varier d'une entreprise à une autre, de même il existe des types de fonctionnement différents dans les entreprises contemporaines françaises et étrangères » (Jardel, Lorida, 2000 : 46).

Comment constituer des descripteurs valides des cultures ? Comment rendre compte des tendances culturelles et sociales d'une communauté sans figer la réalité ou la distordre ? En précisant la taille réelle du phénomène décrit, en cherchant systématiquement les variations, bref, en rendant compte des contradictions. C'est ce que fait Anne Marie Lulan lorsqu'elle limite son approche des différences Nord/Sud dans le management : « L'une des sources de conflit, c'est le rapport au temps (à la ponctualité). Plus sérieuse est la différence des "génies ". Le "génie" du Sud, décrit par les intéressés, c'est la capacité d'exercer et de mener à bien simultanément plusieurs actions. Les "étrangers venus du Nord auraient un mode d'action séquentiel d'où les qualificatifs péjoratifs qu'ils attribuent aux méditerranéens : brouillons et désordonnés » (Lulan, 1990 : 109).

De plus, son approche met à distance les représentations des acteurs sociaux et n'essaie pas d'en tirer des lois générales. Si le management interculturel veut échapper aux pièges de l'ethnocentrisme et énoncer autre chose que des généralités peu fiables, il lui faut prendre conscience du fait que nombre d'idées reçues sur les cultures des communautés ou des peuples comportent des défauts d'optique. Dresser un tableau psychologique global des mentalités collectives relève de l'utopie. Tout au plus peut-on disposer d'une carte des attitudes observées sur des thèmes définis, qu'il faudra utiliser avec prudence. L'établissement et l'utilisation de cette cartographie doivent associer des observateurs liés aux communautés décrites. Par ailleurs, si la proxémique a ouvert la voie à nombre de recherches il ne s'agit pas d'une science exacte.

- **Quelques repères conceptuels : de la proxémique au projet**

L'adaptabilité, qui jusqu'au début du XX<sup>e</sup> siècle faisait encore débat, est aujourd'hui reconnue. Il s'agit d'une problématique d'appropriation sur le terrain, d'une épreuve de réalité qui mérite une analyse qui renseignant sur l'élaboration de politiques et campagnes de communication en fonction de variables contextuelles. L'intégration des relations virtuelles dans la stratégie d'entreprise relève d'une mise en scène où les clients, tels des « acteurs collectifs du spectacle rituel tiennent leurs rôles comme des Bouffons sacrés » (Balandier, 1992). Au centre de cette théâtralité le client est acteur de la stratégie produit de l'entreprise. Dans cette mise en scène commerciale « L'aliénation du spectateur au profit de l'objet contemplé s'exprime ainsi : plus il contemple, moins il vit ; plus il accepte de se reconnaître dans les images dominantes d'un besoin, moins il comprend sa propre existence et son propre désir » (Debord, 1992). L'analogie avec la dramaturgie politique étudiée par Balandier permet de comprendre en quoi le recours au virtuel dans les stratégies de communication « fait de l'imagination et de la surprise les principaux instruments de son action. [... car tel ...] le théâtre panique rétablit le règne du baroque, il utilise la profusion et la confusion, l'excès et la démesure, le grotesque ; il libère les forces captives, brise les interdits et les inhibitions, recherche le choc sauvage » (Balandier, 1992). Dans ce contexte, les émotions et le sentiment d'appartenance à une communauté, tout en étant paradoxalement considéré dans son individualité, sont autant d'éléments centraux de la nature, qualité et pérennité de la relation virtuelle.

Le *Traité de Psychologie Expérimentale* de Paul Fraisse (1965-1969) constitue l'une des recherches de référence recensant les diverses définitions du concept d'émotion qui apparaît pour la plupart des théoriciens contemporains comme la « réaction organisée et utile à une situation donnée » (Scherer, Sangsue, 2000) bien que cette définition correspondait à la notion de sentiment chez Pierre Janet (1926) et Maurice Pradines (1954). Selon les travaux de Joël Goueron plus proches du cadre de cette étude : « L'émotion se définit comme une réponse affective momentanée, multiforme et plus ou moins intense qui est faite à un facteur perturbateur et externe à l'individu » (Goueron, 1995).

Par ailleurs, les travaux de Amy Wharton et Rebecca Erickson (1993) envisagent le poids des émotions dans l'organisation (ex : dans le domaine du

climat émotionnel, des ressources humaines ou du marketing). Le croisement de ces approches éclaire notre démarche sur la proxémique, la culture d'entreprise, les relations interactives et virtuelles. Cela nous permet de mettre en perspective les interactions entre la communication et les comportements des individus en nous appuyant sur les travaux de Bergson qui associait dès 1940 le phénomène émotionnel au développement psychique et à la régulation des comportements sociaux (Bergson, 1967). Les études actuelles complètent cet apport et démontrent que l'investissement émotionnel serait lié à l'appartenance ou non à une communauté. Dans le prolongement de cette remarque, Angelo Soares étudiant les émotions au travail, précise que « Le degré d'émotions serait lié au fait que l'individu (client, collègue de travail, gestionnaire, etc.), avec qui la travailleuse interagit, est membre ou non de la même organisation. La plus grande proportion de travail émotif sera accomplie lorsque les travailleuses et les travailleurs seront en interaction avec des groupes ou des individus extérieurs à l'organisation » (Soares, 2000). L'intérêt porté aux émotions au travail dans les organisations a sensiblement augmenté dès la fin des années 1990 avec notamment l'expression des émotions au travail (Hochschild, 1983). Arly Russel Hochschild a défini la gestion des émotions comme étant le travail émotif, c'est-à-dire la compréhension, l'évaluation et la gestion de ses propres émotions, ainsi que des émotions d'autrui (Hochschild, 1983 et 1993). Pour compléter cette approche, nous nous référons à une étude de Jean-François Lemoine qui dresse un panorama des propositions théoriques sur l'analyse du comportement. L'auteur expose comment la vision béhavioriste qui élimine « Les interprétations faites par les individus, leurs motivations, intentions et opinions ne sont pas prises en compte » alors qu' « à l'inverse, les travaux issus d'une vision cognitiviste tentent de mettre en évidence les variables intermédiaires de la 'boîte noire' de l'individu qui peuvent influencer, si ce n'est générer son comportement » (Lemoine, 2001).

Les comportements individuels et collectifs migrent de la rationalisation à la subjectivité Swiffer (août 2001). Le temps où l'on achetait un produit pour sa simple valeur objective est révolu. Les entreprises cherchent à créer une forme de valeur ajoutée à la relation clientèle. Aujourd'hui, la communication-produit et les tendances marketing anticipent non seulement les attentes du consommateur, mais créent le besoin en travaillant sur l'appartenance et la création d'un lien communautaire. Face à des données de plus en plus subjectives, les gestionnaires sont confrontés à des difficultés pour mesurer et interpréter rationnellement les comportements du client.



C'est dans ce contexte qu'il s'agit de se situer pour élucider le positionnement des entreprises face à l'évolution des comportements alors qu' « une telle gestion précipite le temps vécu ; elle le fragilise et nous introduit dans le règne de l'éphémère» (Boutinet, 1996).

Dans une société de l'éphémère et de l'instantanéité, la communication des biens et services ne se décline plus simplement en termes de savoir-faire. La plus-value relationnelle s'étalonne à l'échelle du savoir-être, forme d'investissement dans le registre des émotions. Les produits des années 2000 ne sont plus vendus uniquement pour ce qu'ils sont ou pour ce qu'ils représentent (en référence aux années logo), mais parce qu'ils touchent le client dans son individualité et s'adressent à lui en tant qu'être responsable (engagement éco-citoyen, développement durable, responsabilité sociale).

De fait, les spécialistes du marketing explorent des moyens plus efficaces en s'appuyant sur les résultats d'études issus des observatoires des tendances de la post-rationalisation. Des liens étroits unissent alors la communication stratégique au marketing opérationnel pour atteindre le client, de plus en plus mobile et animé d'un désir de reconnaissance. Il devient une cible en 3D. Nous choisissons d'évoquer ici les dimensions de Désir, de Différence, et de Distance dans le prolongement des recherches de Christian Derbaix et Minh Tri Pham (1989) qui étudient le rôle des facteurs situationnels à l'aide d'une approche multi méthodes. Cette proposition s'inspire également des travaux de A. Russel et J.A Mehrabian qui utilisent l'échelle PAD (Pleasure, Arousal and Domination) pour mesurer les réponses émotionnelles du sujet (Lemoine, 2001). La référence aux dimensions du Désir, de la Différence et de la Distance est fonction des « destinées de l'acteur [qui] renvoient aux choix qu'un tel acteur effectue, à l'expérience qu'il intériorise au sein d'une pratique, aux échéances qu'il se donne, à la façon par laquelle il formule ses attentes, gère ses aspirations et aussi ses réussites et ses échecs. [...] Le problème de l'identification et du traitement des opportunités spatiales à travers, là encore, une double attitude paradoxale de la part de l'acteur, attitude faite simultanément d'implication et de distanciation » (Boutinet, 1996). L'effet feed-back est accru car selon Christian Derbaix et Minh Pham (1990), « un état émotionnel nul n'existe pas ». Jean Baudrillard écrivait dès 1970 dans *La Société de consommation* qu' « il n'y a pas de masse de consommateurs, et nul besoin n'émerge spontanément du consommateur de base ».

La prise en compte des émotions traduit une certaine érosion de l'approche traditionnelle jusqu'alors centrée sur la promesse de satisfaction client. Le désenchantement du client virtuel le conduit à attendre toujours plus de la relation commerciale. Dans un contexte de consommation de masse et de mondialisation, le client est en mal d'innovation technologique, de nouveautés et de personnalisation de la relation. Face à l'étendue du choix des produits, ces derniers gagnent en matérialité (ergonomie accrue, esthétique à géométrie variable : dans l'exemple des téléphones portables, couleurs interchangeable, tonalités personnalisées, design tribal). Le client est gratifié par les plus psychologiques et fonctionnels que lui procure le produit. Quant à l'entreprise, c'est sa valeur de différenciation qui attire sa clientèle. Tous ces paramètres permettent à l'entreprise de s'adapter au client en lui proposant une relation personnalisée. Centrée sur le narcissisme du client, la relation commerciale s'adapte à une quête de reconnaissance individuelle. Pour Wallon et Malrieu, c'est la société qui exerce une influence sur la différenciation et la reconnaissance, sur leur expression et gestion interindividuelle (Wallon, Malrieu, 2000, in : Scherer, Sangsue, 2000).

Le client veut être surpris et impliqué. Pour atteindre un degré de satisfaction qu'il estime acceptable, il n'est plus fidèle à une marque. Cette volatilité correspond à ce que Boutinet, traitant des dérives pathologiques des processus d'idéalisation du projet, appelle la dérive de la désillusion : « Pour des personnes déjà en situation précaire les risques d'illusion et donc de désillusion au regard d'un avenir trop vite et artificiellement idéalisé ; l'ennui de rien né de cet écart impossible à combler entre l'abstraction d'un désir et la réalité (Huguet, 1984) s'installe alors, à moins qu'il ne laisse la place à une sourde révolte ; ainsi en est-il d'une problématique créativité programmée sur mesure et de l'extérieur avec les résultats décevants que l'on peut par avance pressentir » (Boutinet, 1996).

- **Mutations : au-delà de la culture, d'autres liens en mode projet**

Dans un environnement incertain et évolutif, l'adaptabilité est plus que jamais un enjeu stratégique. En effet, « l'enthousiasme que suscite l'approche relationnelle et le rythme auquel des entreprises de toutes les tailles tentent de l'adopter entraînent des interrogations sur la nature des changements à réaliser. L'adoption d'une telle approche centrée sur le client exerce une

pression sur le modèle dit classique de l'organisation et requiert d'elle une transformation profonde » (Lejeune, Préfontaine, Ricard, 2001).

Notre propos ne consiste ni à nous questionner sur les besoins du consommateur ni à la réponse marketing qui y est donnée. Philip Kotler, parmi d'autres spécialistes, a amplement étudié cette question. Notre approche ne s'ajoute pas non plus aux multiples déclinaisons du mix marketing mais se pose en termes de communication. Elle propose une relecture de la démarche marketing caractérisée par ses techniques instrumentales et opérationnelles pour tendre vers une démarche plus interactive faisant appel à la communication. Dans un contexte de crise structurelle et conjoncturelle de l'économie de marché des entreprises, les années glorieuses du marketing bénéficiant de la période d'expansion dans les années 1960-70 segmentaient les cibles en socio-types et socio-styles prévisibles et identifiés. Cette tentative de normalisation (Mc Carthy : Marketing Mix des « 4P » = Produit, Prix, Communication, Distribution) laisse place à des approches contraintes de s'adapter aux évolutions technologiques comme aux changements organisationnels et socioculturels. Ainsi, le marketing inflationniste évolue en fonction d'arbitrage entre raison et désir (Lehu, 1996).

Jusqu'alors, et dans le prolongement du principe de rationalisation de Taylor, la gestion marchande avec son arsenal de techniques de vente identifiait, isolait et séduisait les masses en leur appliquant systématiquement des méthodes testées dont les résultats étaient connus d'avance. Le consommateur, prévisible, ciblé et segmenté est devenu un client autonome et volatile. Derrière cette désignation de client, il s'agit d'un ensemble instable, difficilement définissable car animé d'émotions (peur, joie, plaisir, responsabilité, éthique) qui guident l'acte d'achat. Cette approche n'exclue pas une macro-segmentation évolutive du marketing. Pour ce faire, les spécialistes de la communication et du marketing ont recours aux NTIC pour passer d'un marketing figé à un marketing interactif. Dès lors, le marketing interactif laisse place au marketing relationnel dont les bases théoriques sont développées par Don Peppers et Martha Rogers, inventeurs one-to-one marketing.

La reconsidération du client passe par un dialogue accru. La proximité exacerbée dans la relation clientèle instaure un autre mode de communication afin de briser l'isolement créé par l'effet de consommation de

masse. Un contact permanent et une écoute directe rendent la communication centrale dans la relation clientèle. La stratégie repose sur un échange d'informations entre le producteur, le distributeur et le consommateur pour faciliter l'échange de biens et l'adéquation à la demande. Être à l'écoute du client, c'est développer une stratégie du sur mesure dans un contexte où les entreprises confrontées à une multitude de marchés spécifiques ne peuvent plus se permettre la standardisation : « Non seulement un 'discours de l'écoute' (Le Moëne Christian, 1994) est mis en scène, mais également un 'discours de la solidarité' [...] La connivence et la solidarité entre clients et entre entreprises et clients restent très virtuelles » (Carayol, Sochacki, 1998). Ce phénomène de méthodes hybrides dites des marchés du sur mesure en série est également décrit par Olivier Badot et Bernard Cova (1992) qu'ils désignent comme le règne du mass-customisation. Selon Jean-Marc Lehu (1996) « Une infinité de niches va naître, toutes adaptées aux désirs et aux besoins de quelques uns. Le marché de masse va se transformer en marché personnalisé, jusqu'à un point encore jamais atteint ». L'auteur propose une définition du marketing interactif. Selon l'auteur, ce type de marketing repose sur la prise en considération permanente et continue des réactions des clients. Ceci permet un ajustement continu de la stratégie d'entreprise au niveau de la communication-produit et de la communication commerciale. Le client devient un élément actif. Ses attentes sont « comme des sources interactives d'informations vitales » (Lehu, 1996) que l'entreprise doit intégrer à son plan de communication. Ce qui implique sa participation aux divers processus de conception, de commercialisation et de communication. Le schéma de communication classique qui reliait le vendeur à l'acheteur gagne en flexibilité tandis que le contrôle de l'information est désormais partagé. Toutefois, une certaine distanciation s'impose face aux « Discours publicitaires et marketing [qui] se réfèrent toujours largement à l'existence d'un consommateur/usager qui dicterait à l'entreprise ses innovations à accomplir. Celle-ci se présente souvent comme traductrice de ses désirs. [...] Pourtant, dans le même temps, les désirs du consommateur sont déclarés incernables et les méthodes traditionnelles d'analyse de son comportement sont dénoncées comme peu fiables » (Carayol, Sochacki, 1998).

La production de masse place le client face à un hyper-choix de produits plus ou moins identiques. Les arguments de vente ne font plus la différence. Ce qui personnalise le produit et déclenche l'acte d'achat est désormais l'identification émotionnelle, le rapport affectif qu'entretient le prospect ou

le chaland avec le produit. L'idée n'est pas nouvelle puisque déjà Spinoza dans l'Ethique écrivait que « Je ne désire pas les choses parce qu'elles sont belles et bonnes, mais c'est parce que je les désire qu'elles sont belles et bonnes » (Mouton, 2000).

Les stratégies commerciales dépassent le simple besoin d'attirer de nouveaux clients. Théodore Levitt (1983) « perçoit une constante qui définit ce qu'est le mieux, elle indique qu'il ne peut y avoir de stratégie d'entreprise efficace si elle n'est pas orientée vers le marketing, si elle ne suit pas finalement cette prescription inflexible : l'objectif d'une entreprise est de créer et de conserver une clientèle ». L'enjeu est de fidéliser ou du moins de faire revenir une seconde fois les clients. Se crée alors une relation interactive entre le client et l'entreprise basée sur le désir. D'une part, le client désire un produit vendu par l'entreprise. D'autre part, l'entreprise désire acquérir et conserver les clients. L'entreprise doit non seulement être à l'écoute du client, mais également anticiper ses désirs. Elle entre dans le registre individuel des émotions et place le client et son désir au centre de la stratégie d'entreprise. Cette démarche confère un pouvoir transitoire mais apparent à l'entreprise à la différence du client qui pour sa part possède un pouvoir réel car provisoirement dédié à une entreprise (Mouton, 2000). Le client reste cependant seul face à l'acte final d'achat oscillant entre ses besoins exprimés et ses attentes réelles qui varient selon des paramètres subjectifs difficilement canalisables. Le message n'enferme pas le client dans la définition d'un profil type, mais lui permet de choisir. La politique de survie de l'entreprise dépend ici d'une stratégie qui réactive constamment les désirs du client. Cette stratégie adapte la communication à chaque individu, personnalise le produit à chaque client par une approche sur mesure à la différence du prêt-à-porter d'un produit standard jusqu'alors commercialisé. Dans cette perspective, les stratégies de l'émotionnel peuvent être envisagées comme l'une des composantes des stratégies du changement organisationnel dans la mesure où elles permettent d'effectuer un passage de l'individuel au collectif. Elles assurent ainsi à l'entreprise une transition du prospect au client fidélisé en jouant sur les niches et la cible des clients intermédiaires dits volatiles.

- **Regards croisés : complémentarités projet-communication-stratégie**

Si l'approche stratégique du client n'est plus à démontrer, la difficulté de conserver la clientèle reste d'actualité. Sans vouloir faire d'arbitrage entre différentes stratégies, nous évoquons ici celles du Pull et du Push pour démontrer en quoi leur combinaison ouvre des horizons à la communication situationnelle et émotionnelle. La stratégie Pull qui consiste à communiquer à l'attention du client final utilise la publicité pour l'attirer vers le produit. Cette approche modifie temporairement la perception du produit dans l'esprit du client en intensifiant son désir d'achat. Quant à la stratégie Push, elle vise à pousser le produit vers le client à l'aide de la force de vente, de la promotion commerciale et à donc des effets à plus court terme que le Pull. Elle modifie également temporairement le rapport qualité/prix du produit et intensifie ainsi sa valeur.

L'approche communicationnelle crée des liens de plus en plus étroits entre ces deux stratégies, rendant plus interactive la publicité et la promotion commerciale. C'est ce que Jean-Marc Lehu appelle la stratégie Meet (rencontre en anglais) mise en œuvre dans le marketing interactif. Cette stratégie associe les approches *Pull* et *Push* pour ne former qu'une seule et même stratégie Meet. Cette rencontre d'un autre type avec le client vise à rendre la séduction plus durable en entretenant un rapport de proximité. Le client reçoit le message, conformément au schéma de communication (émetteur - message/bruit/référent - récepteur) et est impliqué dans le message. Le client est à la fois spectateur et acteur d'une communication qui va à sa rencontre « de manière à lui offrir une information commerciale correspondant exactement à leurs besoins. Attention, cette approche stratégique du consommateur n'a plus rien à voir avec le discours publicitaire utilisé jusqu'à présent [... d'autant que ...] le décalage temporel entre publicité et promotion n'existe plus. Les deux se fondent en une seule et même action de communication » (Lehu, 1996).

En allant davantage à la rencontre du client, la communication gagne en efficacité grâce à un mode plus relationnel. Ce mode associe l'exigence de collecte d'informations du marketing à l'interactivité de la communication. La diffusion de messages où le client se reconnaît en tant qu'individu éprouvant des émotions et non plus en tant que consommateur destinataire d'un message commercial orientant l'acte d'achat rend la cible plus perméable. La cible mieux connue, l'entreprise peut alors mieux répondre à

ses attentes et désirs en se basant sur la perception du client. Dans ce contexte, s'agit-il encore de planification stratégique à moyen et court terme ou s'agit-il plutôt de tactiques en temps réel en quête d'opérationnalité, d'interactivité, d'adaptabilité et de rapidité; en d'autres termes : de rentabilité ? La capacité d'adaptabilité d'une entreprise qui intégrerait les émotions dans sa stratégie concilierait la gestion de l'effet de surprise à celle des retombées commerciales. Dumas fournit en ce sens une valeur explicative de l'émotion. Le moment d'émotion se scinderait en deux temps : « le moment de surprise et le moment d'émotion spéciale » (Dumas, 1948). S'instaure alors un jeu dans le comportement du client qui après avoir rejeté ses impressions négatives liées à l'effet de surprise, succomberait aux charmes stratégiques de l'effet positif des émotions « Dans cette perspective, l'émotion autorise des variations adaptatives ou des adaptations nouvelles, puisqu'elles modifient les instincts et les habitudes, physiques et mentales » (Dumas, 1948). La relation clientèle s'installe ici dans une dimension de proximité entre l'espace public de l'entreprise et l'espace privé du client.

Trois mots clefs sont au cœur des stratégies de vente : écouter, reconnaître et respecter le client. L'approche centrée sur les émotions modifie la perception du client de la relation commerciale. Une fois convoquées au banc de la satisfaction imaginaire, le client n'a plus l'impression qu'un arsenal de techniques de vente est déployé pour le convaincre et concrétiser l'acte d'achat, mais il a le sentiment d'avoir trouvé seul une solution lui permettant d'être comblé. L'approche interactive a alors fonctionné. Wallon (1934, 1938) et Malrieu (1952) associaient le contexte social et interactionnel au phénomène émotionnel, ce qui permettait « de superposer aux automatismes la diversité des réactions affectives comme moyens d'expression » (Scherer, Sangsue, 2000). De ce point de vue, communiquer sur la satisfaction des besoins et sur la demande de reconnaissance est une double promesse entre le client-demandeur et l'entreprise. En effet, au-delà d'une réponse de satisfaction telle qu'exprimée dans la pyramide des besoins de Maslow, l'acte d'achat répond souvent à un état affectif non satisfait, à un vide émotionnel. Les entreprises ne s'y trompent pas à l'exemple des voyageurs qui communiquent sur certains produits en parlant d'Offres coup de cœur. Même si la satisfaction d'un besoin peut être collective lors de la mise en marché d'un produit, la reconnaissance reste individuelle et liée au parcours affectif de chaque client d'autant que la démarche met en œuvre un marketing polysensoriel qui combine l'approche objective des variables contextuelles de Belk à celle plus subjective de Lutz et Kakkar (Lemoine, 2001) « Selon

l'approche objective de Belk, cinq paramètres définissent une situation d'achat : l'environnement physique, l'environnement social, la perspective temporelle, la définition des rôles et les états antérieurs ».

Ce type de communication prend en compte deux plans : le plan digital et le plan analogique (Mouton, 2000). D'une part, le plan digital concerne ce qui est conscient. Il s'agit de ce qui est rationnel dans le message. D'autre part, le plan analogique est relatif au subconscient. Il se compose de toutes les sensations qui accompagnent le message et qui permettent de l'interpréter. Jean Mouton analyse la cohérence de ces deux plans en termes d'image d'entreprise et de positionnement. Il montre que l'ajustement des deux plans implique une image positive tandis que le déséquilibre entre les deux plans la dégrade car la double promesse n'a pas été tenue.

« L'une des qualités et des dimensions de l'objet de consommation : [est] leur fragilité, leur obsolescence calculée, leur condamnation à l'éphémère. Ce qui est produit aujourd'hui ne l'est pas en fonction de sa valeur d'usage ou de sa durée possible, mais au contraire en fonction de sa mort ( dont l'accélération n'a d'égale que celle de l'inflation des prix » (Baudrillard, 1987). Le sentiment d'appartenance lié aux marques « se doit de devenir vie et temps dans un lieu et une réalité où elle trouvera les modalités d'incarnation compensatoire à toute évanescence. Faute de quoi, les distributeurs tueront définitivement les marques » (Brijatoff, 2000).

- **Stratégie du lien : intégrer le néo-tribalisme**

Max Gallo parle de repliement communautariste sur des identités locales pour pallier la perte des valeurs communes et l'absence de citoyenneté. Pertes engendrées par la montée de l'individualisme dans un contexte de consommation de masse : « Alors que le don nourrit et instaure un lien social libre, le marché nous libère en nous extrayant au lien social ; autrement dit sa liberté consiste à nous libérer du lien social même, engendrant ainsi l'individu moderne, sans lien, mais plein de droits et de biens » (Godbout, Caille, 1992). Toutefois, en tant que relation construite, le repliement communautariste participe à la satisfaction des besoins particuliers au sein de groupes d'appartenance indépendamment des effets collectifs. Malgré l'adhésion à des valeurs communes la conception individualiste reste centrale dans le schéma mental du marketing. Le rôle du groupe en tant que base



organique d'identité reste secondaire même si « Solidarité, communauté, lien, proximité seraient désormais les valeurs susceptibles d'orienter les clients vers un acte d'achat. La valeur de lien est mise en avant de manière récurrente dans les discours des clubs de consommateurs » (Carayol, Sochacki, 1998).

Certaines études sociologiques observent que les comportements sont comparables aux comportements tribaux (Maffesoli, 1988). Elles démontrent que la clef du comportement du client est d'ordre sociologique. On s'achemine davantage vers les micro-groupes au détriment des socio-styles déterminés par l'ordre marketing. Par ailleurs, il a été constaté que le client n'est pas fidèle à un groupe, mais entretient une multitude d'appartenances avec plusieurs communautés. Nomade, il se déplace d'une tribu à l'autre au gré des émotions qu'il éprouve à leur contact et se rassemble en micro-groupes d'une marque à l'autre (Clan Campbell, Club Internet, tribu Tadoo). Malgré ce constat, les stratégies de communication semblent souvent oublier le groupe des personnes âgées traduisant ainsi un décalage avec la réalité socio-démographique : on vit de plus en plus vieux et de plus en plus en forme, ce qui crée un sentiment diffus d'abandon des groupes exclus par la publicité. Le communautarisme implique une adhésion aux codes précis de comportements et obligations du groupe de rattachement. Plus la tribu sera petite, plus l'étude des comportements instables qui la compose aura du sens pour l'entreprise. Une différenciation selon les types d'émotions permettra d'affirmer ou d'infirmier le sentiment d'appartenance du client à une tribu. Angelo Soares relève trois fonctions des émotions dans l'organisation. Elles peuvent avoir un rôle « (a) intégrateur, où l'accent est mis sur l'expression de l'amabilité, du sourire, de la gentillesse ; (b) dissimulateur, où l'expression des émotions doit chercher la neutralité ; et (c) différenciateur, où les travailleuses et les travailleurs cherchent à exprimer l'irritation, la méfiance, l'hostilité pour créer un sentiment de malaise, de préoccupation ou de peur chez le client (Wharton, Erickson, 1993) » (Soares, 2000).

C'est en tenant compte de la culture d'une communauté de clients que l'entreprise adapte ses produits au marché d'autant que « le développement c'est toujours l'actualisation et l'accomplissement d'une culture. C'est la résultante, projetée dans l'avenir, du croisement entre les intentions et aspirations humaines et les conditions du milieu. Les cultures humaines sont aussi flexibles que les intentions des hommes et leurs mobiles aussi » (Nifle, 1998).

Face à la montée du phénomène tribal, le marketing-produit laisse la place au marketing-client. Avec la multiplication des marchés, les entreprises redéfinissent la segmentation des consommateurs en fragmentations tribales. Ces fragmentations instables et temporaires sont en permanente recomposition. Les frontières de ces nouveaux espaces mutent constamment mettant les stratégies de la communication devant des territoires virtuels de cibles commerciales perméables. L'enjeu est de redéfinir constamment la politique de communication et d'identification des clients dans un contexte où « fixer une frontière, c'est articuler une proximité et une séparation, ce pourquoi la frontière renvoie à l'espace propre d'une communauté » (Tetu, 1992). Cela ouvre un champ de recherche en communication des organisations dans un objectif stratégique : la relation commerciale autour d'un objectif ponctuel mais commun, les émotions tribales.

Pour intégrer la notion de lien aux produits, l'entreprise doit être en mesure de décrypter les codes des tribus de ses clients. Bien qu'individualiste et narcissique, le client est en quête de contact humain. Ce désir de proximité crée un lien social et traduit une forme de néo-tribalisme. Ces tribus post-modernes regroupent temporairement des personnes hétérogènes reliées autour de valeurs ou d'intérêts communs, d'émotions ou d'expériences partagées. La nature sociale de l'émotion présentée dans *l'Encyclopédie de la Pléiade* retient que la société fonde son système d'attitudes affectives et détermine ainsi la valeur qu'une communauté attribue aux différents états affectifs. Les codes des tribus correspondent aux impressions que l'acteur social souhaite produire. Ils accordent à l'expression émotionnelle une harmonie entre l'éprouvé et le produit qui permet de mieux connaître les attentes-produit du client. La communication des jeux vidéo développe cette approche. C'est notamment le cas de la campagne de communication de Sony qui a valorisé « La technologie de la machine dont l'appellation *Emotion Engine* (moteur à émotion) a mis l'eau à la bouche de plus d'un aficionado » (Fraissard, 2001). Sous l'emprise de l'imagerie virtuelle, le client accède facilement au plaisir immédiat, personnel et total. Vécu comme une sorte d'arrachement à la réalité les joueurs s'abîment dans l'esthétique de la représentation et dans la création de tribus virtuelles éphémères à l'image des comportements du client.

Nous venons à ce stade de ce document de synthèse de faire le point sur les différentes stratégies qui sous-tendent la dynamique de l'organisation, la

circulation de l'information et la complémentarité de ces concepts avec le projet. Cet outil, les NTIC, peut nous aider dans la mise en avant de la stratégie communautaire.

- **Stratégies communautaires et NTIC**

L'avènement des NTIC touche à quatre dimensions associées à la psychosociologie de la communication. Il s'agit de l'information, de la communication, de l'évolution (comprendre le changement organisationnel et sociétal) et de la relation. L'innovation technologique faisant désormais partie de notre quotidien, elle s'accompagne d'une obsolescence quasi-instantanée des biens. L'exigence de rapidité répond à une temporalité devenue l'une des contraintes les plus difficiles à gérer. Face à cette donnée du marché, le phénomène technologique des NTIC occupe un rôle central dans les stratégies de communication et démarches marketing. De nouveaux outils sont apparus et permettent de mieux identifier et de mieux comprendre le client. L'ordinateur et les bases de données informatisées constituent à ce titre des outils incontournables. C'est le cas pour la veille et la recherche d'informations avec les bases de données en ligne. Selon Yann G. Gourvenec « Le principe en est simple : le logiciel réside sur un réseau et chaque interviewé répond depuis son terminal (bien souvent un ordinateur personnel). Les réponses sont ensuite compilées automatiquement par le logiciel. Cette méthode évite donc toute saisie des résultats. Elle permet une administration très rapide et une analyse instantanée. Il est envisageable que de tels questionnaires soient également accessibles en ligne sur des bases de données internationales ». Enfin les NTIC interviennent dans les systèmes d'aide à la décision et système d'information à vocation marketing qui constituent selon l'auteur « l'événement majeur de cette révolution informationnelle touchant le marketing ». Par ailleurs, les technologies permettent aux commerciaux de bénéficier d'un retour interactif d'informations sur la clientèle afin de mesurer à l'aide d'indicateurs standards ou personnalisés les forces et faiblesses de l'approche client. Mais les entreprises ne sont pas les seules à tirer profit des nouvelles technologies. En effet, le développement des réseaux d'information assure également aux clients une meilleure maîtrise de leur environnement et une plus grande liberté dans leurs modalités de choix.

Ces changements et nouveaux liens interactifs conduisent à s'interroger sur la nature organisationnelle de l'interface des NTIC. Selon Michelle Bergadaà (2001), quatre hypothèses de l'usage communicationnel des NTIC peuvent être retenues : il s'agit soit « d'une vitrine pour l'entreprise, de l'organisation des frontières de l'entreprise, de l'ouverture des frontières de l'entreprise ou de la suppression pure et simple de ces frontières ». L'enjeu communicationnel du développement des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication repose sur un mode de contact interpersonnel médiatisé par assistants d'interaction (les nouvelles technologies). Dans ce contexte, « les individus sont davantage interactants et moins communicants [...] En effet, alors que les contacts interpersonnels seront médiatisés, au niveau interaction, par l'interface interactionnelle (NTIC), il faudra trouver une interface communicationnelle en mesure de médiatiser les contacts au niveau communicationnel, de façon à rétablir un certain équilibre entre ces deux niveaux relationnels. Autrement, si l'on privilégie uniquement le niveau interaction dans nos modes de contacts interpersonnels, on risque de voir apparaître une rationalisation de la relation, de même qu'une culture et des valeurs axées sur la fonctionnalité et l'efficacité » (Bégin, Archambault, 1996). Ainsi, les NTIC semblent proposer au client un mode relationnel lui permettant de mieux communiquer. Or, dans l'hypothèse où la technologie tend à faire basculer la communication dans une dynamique relationnelle interactionnelle, l'individu s'engage dans un mode où le besoin de communiquer renvoie à un vide émotionnel le rendant vulnérable aux stratégies d'entreprise capables de l'identifier et de le combler.

Par cette étude des changements organisationnels de l'entreprise, nous avons introduits les concepts de projet et de lien. Ces deux notions vont être développées dans les deux chapitres suivants, le premier dans le cadre de la communication organisationnelle, le second par le biais du lien social, de son délitement ou de la coopération.

Dans la partie projet, nous allons introduire la notion de syncrétisme. En anthropologie et en sociologie, le syncrétisme désigne « les cas de synthèse de plusieurs éléments culturels issus de sources différentes » (Ansart, 1999). Dans notre analyse, cette hypothèse se vérifie chez les acteurs métiers assumant, de manière transitoire, des activités projet. Ce syncrétisme de rôles constitue un cas intéressant d'antinomie en cours de résolution. Même si elle n'est pas toujours bien ressentie par les acteurs concernés qui

considèrent que leur participation à des projets représente un surcroît de travail, ils admettent que cette double implication peut être une chance de promotion de leurs savoirs. Par exemple, à la faveur de syncrétismes de rôles, l'explicitation d'une procédure devient un motif de reconnaissance de qualification. Cette émergence des savoirs organisationnels est un facteur fécond d'intégration : l'explicitation des savoir-faire métier est le point de départ d'une démarche réflexive pour préparer à l'arrivée d'un nouvel outil, anticiper le changement.

C'est dans cet environnement organisationnel, marqué d'une histoire et de cultures, où s'expriment des stratégies individuelles et collectives que le projet est mis en œuvre. Le chapitre suivant propose une lecture sous l'angle de la communication organisationnelle du mode projet.

### ***1 - 3 Le projet : un concept de communication organisationnelle***

- **L'antinomie culture métier versus culture projet**

La communication entre les différentes parties prenantes d'un projet est une forme de lien structurant du projet, pour fédérer les acteurs et informer en externe. L'implantation de « systèmes de gestion intégrés » (Gilbert, Leclair, 2004 : 19) sert de catalyseur à cette démarche. La transversalité organisationnelle forcée par le système d'information en développement se présente à la fois comme un moyen et une raison d'intégrer les fonctions et les processus de l'entreprise. On mesure alors l'importance des enjeux culturels sachant que le problème est moins, pour l'individu, de maîtriser de nouveaux modes opératoires que de devoir se plier aux outils techniques avec les règles d'une altérité d'un nouveau genre qui impose un contrôle et surtout, comme l'explique Patrick Besson à propos des conflits de buts, « le déplacement vers les acteurs du dedans d'une part de plus en plus importante de la responsabilité du résultat économique » (Besson, 1999 : 41).

Considérons qu'une *culture métier* forte est incarnée, notamment, par les employés et les agents de maîtrise pour la plupart anciens dans l'entreprise. D'autre part, une *culture projet*, est véhiculée met l'accent sur le développement de nouvelles compétences, notamment dans l'instrumentation

de gestion et la transformation des processus et valorise l'enrichissement de la transversalité. La question clef est la suivante : tous les facteurs d'identité collective (modes de régulation locale et informelle, savoir-faire métier) peuvent-ils constituer, et à quelles conditions, un levier de management dans des organisations délocalisées, sujettes aux aléas de la crise et à forte rotation du personnel ?

L'un des éléments de réponse est que des opérationnels endossent simultanément le rôle d'acteur métier et le rôle d'acteur projet (Ex : Air France lors de grève en 2011 du personnel au sol, remplacé par les cadres issus des métiers techniques avant de devenir des cadres). Les activités de gestion de projet s'ajoutent alors à leur activité quotidienne. Ces derniers se retrouvent pendant une période à gérer un surplus de travail en parallèle des tâches sur lesquelles ils sont évalués. Ces logiques d'acteurs entraînent deux sortes de conflits bien que le partage et le fléchage des savoirs métiers au profit des activités projet représentent des opportunités évidentes d'intégration :

- *Des conflits de temporalités* : ces dysfonctions qui évoquent ce que Norbert Alter appelle des dyschronies (Alter, 2000). L'individu est contraint d'insérer, dans des séquences d'activités métier dont la durée est programmée, des séquences d'activités de durées variables ou qui requièrent des durées estimées mais pas toujours respectées ;
- *Des conflits intrapersonnels* : ils sont liés, pour l'individu, à l'impossibilité de convoquer des routines défensives (Argyris, 1995) dans le cas où il se trouve en situation de projet. Chris Argyris (1995 : 73) analyse les routines métiers comme plus propices à l'argumentation de type *soft* : les données *soft* sont allusives et leurs prémisses sont implicites tandis que les données *hard* sont suffisamment observables pour être admises par des individus d'opinions contraires. Dans une démarche projet, certains paramètres (coûts, délais, ressources) ont une valeur argumentative non négociable.

Ce constat fait ressortir que l'intégration semble rester le vecteur le plus pertinent de diffusion des modèles d'organisation, des « artefacts » selon Besson (1999 : 41) ou des systèmes d'action programmée, selon notre terminologie. En effet, la proximité des chefs de projet avec les autres métiers de l'entreprise, de compétence avant tout technique assure l'intégration du projet. Nous considérons la démarche par périmètres

restreints comme étant une condition du dialogue entre les métiers. En effet, l'expression des besoins et la réponse fonctionnelle sont assurées à l'échelle d'un groupe, donc en coprésence physique. Les acteurs métiers, parce qu'ils sont invités à donner leur avis sur les bonnes pratiques (expression consacrée) à l'occasion de multiples réunions de projet, où ils entrent dans un double processus de verbalisation de leurs savoir-faire et d'écoute en groupe. Nous sommes ici dans une « juxtaposition de régulations locales et partielles », conformément à l'expression de Erhard Friedberg.

L'acteur métier, dans les conditions d'une stratégie locale, devient un vecteur de la stratégie utilitariste. Il joue utile pour lui et pour son contexte organisationnel immédiat. Il apporte de la valeur ajoutée et il s'enrichit par la même occasion de l'expérience apportée par la participation au projet. Il assure également sa position dans l'organisation en réduisant sa propre zone d'incertitude et en maîtrisant celle des autres. Sa finalité n'est pas simplement dans la réalisation du projet, mais dans l'amélioration de la position de l'acteur au sein de l'organisation. Cette lecture du jeu d'acteur nous permet de disposer de deux types de coopération classés selon leur finalité : l'une au service propre de l'acteur, l'autre au service strict du projet dans l'organisation.

La problématique de l'apprentissage permet d'utiliser toutes les situations d'antinomies comme des problèmes organisationnels à résoudre par des individus concrets. L'antinomie devient une sphère d'action concrète pour l'invention de construits locaux dont il importe, évidemment, dans une perspective plus longue, d'assurer la cohérence. Il s'agit encore d'assurer un mouvement d'« ouverture des systèmes sociaux antérieurs » (Alter, 2000 : 41), en leur permettant d'entrer dans un processus de constante activité organisationnelle. On obtient dès lors toutes les conditions requises pour des consensus locaux susceptibles d'étayer la conversion de régulation vers un système d'action programmé. La stratégie des acteurs est alors directement utilisée au profit de l'innovation organisationnelle. Il s'agit d'une solidarité concrète, d'une coopération pratique pour la survie de l'entreprise susceptible de faire l'objet d'un apprentissage organisationnel.

- **Projet, action et régulation : quels liens, vers un système intégré ?**

Nous souscrivons aux travaux de Reynaud pour qui « *La validation que poursuit toute recherche de la connaissance scientifique est liée à l'action elle-même* » (Reynaud, 1997 : 320). Notre objectif scientifique n'est pas de nous en tenir à une simple herméneutique, mais d'aider à retrouver la logique interne des actions dans lesquelles nous sommes partie prenante et de rendre les résultats directement communicables et actionnables.

Nous sommes consciente qu'il s'agit d'un travail de régulation particulier et réflexif : s'interroger sur le sens de l'action, donc, d'une certaine manière, sur ses conséquences, revient, dans le même geste, à transformer cette action, donc à concevoir des logiques causales (Cazal, 2000) dès lors qu'elles sont communiquées. Ces connaissances à produire ont également des temporalités différentes puisque l'opérationnel s'inscrit dans un horizon temporel plus court que la recherche scientifique, ce qui induit des contraintes opposées pour le praticien chercheur. Par ailleurs, l'exercice de l'enquête ou de l'audit n'est pas neutre et influence le type de réponse. Il ne faut donc pas étudier que le simple témoignage des acteurs enquêtés sinon le rapporter à son contexte organisationnel. En effet, dans l'enquête organisationnelle, tous les effets interactifs sont exacerbés par les particularités du contexte, notamment la démarche politique dans laquelle elle s'inscrit. Les acteurs enquêtés réagissent en fonction de leur appréhension du contexte politique ; leur volonté de coopérer en est fortement influencée.

Le changement ne peut résulter que d'un entrelacs entre différents paradigmes pour l'intégration. On pourrait ici opposer deux approches classiques : une approche fonctionnaliste (l'organisation s'adapte aux contraintes de l'environnement) et une approche dite utilitariste inspirée de l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg. C'est la pensée explicite de Midler : « *D'un côté, le courant normatif ou visionnaire, très répandu en gestion, dont l'objet est de formaliser les nouveaux modèles d'organisation, les cibles théoriques vers lesquelles les entreprises devraient tendre ; de l'autre, une théorie de la résistance des acteurs, plus classique en sociologie, qui tend à mettre l'accent sur la puissance des forces de rappel sur les équilibres en place. Entre les deux, un no man's land du discours théorique sur les problèmes posés par les états de transition, les processus de*



*transformation concrets des formes organisées* » (Midler, 1991, in : Bernoux, 2005 : 220).

Nous rappelons ci-après les deux modèles, soubassement de l'agrégation des paradigmes en développant plus précisément le modèle fonctionnaliste adapté à notre analyse.

### *Le modèle utilitariste*

L'hypothèse utilitariste explique en quoi l'individu, dès lors qu'il se trouve en situation d'antinomie, est contraint de participer à la construction de nouveaux liens organisationnels. La contrainte passe par la nécessité d'imaginer, au plan de relations singulières, contingentes, des construits d'échanges. Nous donnons ici à la notion de construit un sens normatif local et concret. Il s'agit de réaliser et de pérenniser les conditions d'une entente de proximité, d'un contrat de coexistence, qui prend la forme de la résolution concrète, parfois transitoire, de l'antinomie qui ouvre un vide organisationnel. Cette indétermination est cependant locale, limitée à la sphère définie par la relation qu'entretient l'individu avec son collectif de travail. Il peut être comblé par la quête de nouveaux savoirs. Elle ne constitue pas nécessairement une source de conflit ou un motif de rupture mais parfois, un défi à relever. Des solutions de structure restent à inventer qui touchent aux systèmes de relations interpersonnelles. C'est la raison pour laquelle la mise en place d'un projet d'organisation globale, impliquant des collectifs importants, doit tenir compte des antinomies locales (conflits, refus de coopérer, tactiques dilatoires).

### *Le modèle fonctionnaliste*

Nous considérons que le discours fonctionnaliste est normatif. En effet, la marge de discussion est restreinte au cadre qu'elle impose conformément aux critères de rationalité d'un schéma global d'organisation. L'Analyse stratégique, quant à elle, décrit le calcul d'intérêt qui pourrait inciter l'individu à se conformer à une norme managériale. Dans un cas, l'individu doit composer avec son conflit intrapersonnel et s'adapter ; dans l'autre, il peut être acteur du conflit en le faisant valoir comme un argument de négociation dans le cadre d'une perspective de promotion ou

d'épanouissement personnel<sup>9</sup>. Par ailleurs, nous actons que l'argumentation fonctionnaliste est univoque : elle donne dans un seul sens, celui de l'intégration organisationnelle et ce, quelles que soient les contraintes. L'argumentation stratégique est plus équivoque puisqu'elle exploite les opportunités du contexte et anticipe les comportements des autres.

De manière générale, nous pouvons dire que tout collectif de travail suppose d'être intégré, autrement dit de viser la cohésion de son système de rôles et de fonctions. Mais au-delà des objectifs fonctionnalistes (les membres de l'organisation s'adaptent aux besoins de l'organisation), la notion d'intégration devient rapidement complexe. Les raisons qui expliquent qu'une organisation conditionne sa survie à sa capacité d'intégration ne se réduisent pas à la volonté d'un dirigeant ou d'un pouvoir central concepteur et maître d'un système de règles formelles. La sociologie des organisations (Crozier, Friedberg, Reynaud) nous enseigne que les raisons qu'ont les individus de souscrire aux règles ne se rallient pas nécessairement à celles prescrites par la hiérarchie. Il faut recourir aux postulats du fonctionnalisme classique (Bronislaw Malinowski, 1963, in : Radcliffe-Brown, 1968), pour prétendre que les motivations individuelles pourraient se concilier avec les buts de l'organisation. Cette théorie explique que, pour une société donnée, chaque phénomène social (rite, usages sociaux, mythes, relations de parenté) contribue au maintien et à la cohésion de la société dans sa globalité. « Pour le fonctionnalisme, chaque élément prend place au sein d'un ensemble ordonné. La famille, le langage sont organisés en systèmes structurés où chaque élément prend sens au sein d'un ensemble » (Dortier, 1998). La principale critique dirigée contre le fonctionnalisme dit classique ou absolu (qui connaît son apogée dans les années 30), porte sur les aspects conservateurs d'une doctrine qui véhicule une conception harmonieuse du système social. Par la suite, d'autres auteurs nuancent ces approches. Robert K. Merton introduit l'idée de fonction latente : des fonctions explicitement finalisées peuvent avoir des effets inattendus mais cependant vitaux pour l'organisation (Merton, 1953 ; Valade, 1996) Talcott Parsons et Philip Selznick, quant à eux, considèrent l'organisation comme cadre générateur de normes et de besoins auxquels l'individu doit s'ajuster. Mais dans tous les cas, l'organisation est appréhendée comme ce cadre régulateur, méta-social, organique et téléologique qui exclut d'emblée la question du sens que ses

---

<sup>9</sup> Le gain stratégique n'est pas pour nous limité à une amélioration organisationnelle de la position de l'acteur. Il peut également résulter, en référence à l'école des Relations Humaines, d'un meilleur être.

membres donnent à leur action. Chaque individu est censé remplir une fonction conformément à des besoins ou à des attentes prédéfinis.

Mais quelle est l'actualité de ce paradigme ? Les technologies de l'information, en assignant les individus au pilotage de processus intégrés dans des systèmes de gestion informatisés ne constituent-elles pas un objet contemporain pour le fonctionnalisme ? Au début des années quatre-vingt-dix, l'expansion d'un progiciel comme SAP R/3, en visant l'intégration de toutes les fonctions de l'entreprise, de la finance à la production, des ventes aux ressources humaines, illustre bien ce mouvement d'intégration générale dominé par la technique, englobant non seulement les échanges de données informatisées mais les processus de gestion eux-mêmes (Gilbert, Leclair, 2004). La standardisation informatique des pratiques de gestion reproduit par la technologie, l'orientation méta-sociale et téléologique du fonctionnalisme classique. La codification des savoirs procéduraux a aussi pour but de rendre explicite leur propre finalité, renvoyant chacun des acteurs à leur responsabilité fonctionnelle au sein d'une organisation (qui devrait être) informatiquement harmonieuse. Dans la mesure où les dirigeants veulent plus d'information de contrôle, plus de signaux d'alerte, plus de centralisation des achats, et en définitive, plus de saisie, il est clair que la technologie informatique, en se constituant en infrastructure de production irréversible, impose aux individus son altérité radicale et irréductible.

Une hypothèse déterministe prendrait ici tout sens pour expliquer comment les promoteurs de l'outil (dirigeants, concepteurs, cabinets de conseil) s'y prennent pour faire valoir les choix stratégiques de modernisation. Cette hypothèse rend compte d'un argumentaire implicitement fondé sur le présupposé fonctionnaliste. C'est la puissance fonctionnelle de l'outil qui est valorisée. Dans cet argumentaire, sont considérées comme prioritaires les capacités d'intégration fonctionnelle de l'outil, quitte à s'interroger ensuite sur le sens des dysfonctions possibles (Besson, 1999). Le système d'information doit s'imposer comme le modèle d'intégration et de régulation du système d'organisation. Le contrôle des délais et des contraintes techniques permet de maîtriser la zone d'incertitude des différents maîtres d'ouvrage et de leur imposer leur rythme au détriment éventuel de l'analyse des besoins. Dès lors, le projet de *reengineering* stratégique (Segrestin 2004), le risque de forclusion, les représentations indésirables (portant sur les processus identitaires : valeurs, pouvoirs locaux) sont écartés, au mieux minimisés avant même que ne soient discutées les conditions de leur

intégration dans l'appareil productif. Paradoxalement, un tel raisonnement fait valoir surtout des arguments à court terme (les avantages fonctionnels et concurrentiels recherchés, l'automatisation, la synchronisation et la mise à jour en temps réel de toutes les fonctions de l'entreprise), dans le temps où, à l'échelle des grands cycles de changements organisationnels, quoi qu'il en coûte, quelles que soient les difficultés d'ajustement et les conflits engendrés au plan micro, les choses rentrent dans un ordre qui, à la longue, deviendra une infrastructure banalisée. Dans ce cas de figure, l'arbitraire stratégique du court terme laisse place à la planification légitime du long terme. C'est là l'un des aspects de l'hypothèse déterministe qui explique, selon nous, le poids du déterminisme technique (Rowe, 1999) dans le choix d'investir dans les NTIC. Remarque qui s'applique à l'ensemble des technologies qui se sont fondues dans les équipements d'infrastructure jugés révolutionnaires (Carr, 2004)<sup>10</sup>.

Pour l'ingénieur, le système technique doit être autonome, auto-finalisé et prescripteur de l'organisation qui le prendra en charge. Pour les systèmes endogènes, la question n'est pas cruciale. Pour les systèmes exogènes, à savoir les systèmes qui doivent composer avec leur propre contexte d'insertion, la problématique est de loin plus retorse (Besson, 1999 : 41). Quant aux systèmes d'information dont la conception, la mise en œuvre et l'usage sont basés sur des unités numériques hétérogènes (bases de données), le terme de pidgin peut les désigner, désignant une hybridation entre plusieurs codes d'activités (données comptables, nomenclatures de produits, etc.). La norme d'intégration intervient à un moment déterminé de l'implantation de l'outil que nous appellerons (en imitant l'expression économique) le point d'équilibre ingénierique : l'architecture modulaire de l'ERP est, à ce point validée. Le processus qui conduit à ce point sera le prétexte d'une mission de projet, justifiant une phase délibérative pour l'analyse fonctionnelle, sous discipline de l'Analyse de la Valeur,

---

<sup>10</sup> L'intégration technique est réussie lorsque la technologie devient, au bout d'un temps nécessairement long, un élément constitutif de l'organisation ou mieux, une composante de l'infrastructure ou un facteur de production comme un autre. Telle est la position de Carr : les technologies nouvelles, dit-il, peuvent constituer un avantage stratégique pour les quelques entreprises qui les utilisent de manière spécifique et souvent à titre expérimental, après quoi, c'est-à-dire après assimilation, elles deviennent un équipement de base. En accédant au statut d'infrastructure, les technologies de l'information rejoignent les technologies révolutionnaires du passé (le réseau électrique, le télégraphe, le téléphone). Cette analyse, qui a suscité bien des remous aux Etats-Unis, devrait inciter les décideurs à plus de prudence stratégique : Carr leur conseille d'opter pour des équipements moins chers, de suivre les concurrents plutôt que de tenter de creuser un hypothétique écart avec des systèmes sophistiqués, de se fier aux consultants parce qu'ils partagent leurs connaissances avec d'autres clients et de traiter au mieux les points fragiles de l'informatique (virus, vol de données) plutôt que de tirer parti d'avantages éphémères.

(conformément à la méthode, critères de conception et critères de coûts peuvent être analysés au moyen d'une grille matricielle). Dès lors, l'outil devient un modèle dont la mise en œuvre échappe à toute négociation. Comme l'affirme Denis Segrestin, « machine et management [se retrouvent] étrangement solidaires, au point de repousser ailleurs le champ de la transaction. Tel nous a semblé le cas au sujet du sort réservé aux équipes de terrain dans la conduite des projets de type SAP » (Segrestin, 2004 : 71). Point de vue corroboré par Emmanuel Kessous et Céline Mounier : « Le logiciel de CRM permet ainsi en théorie de concilier les normes économiques (le niveau macro de l'agrégation comptable) et les libertés d'action (le niveau micro des préférences individuelles) ». Ou encore, comme l'affirme Frantz Rowe (1999), cohérence et changement s'accommoderaient enfin grâce à la technologie. Que prescrit exactement cette normalisation par l'outil ? Que présuppose-t-elle ? La formalisation par l'écrit, en gestion de la qualité, en plus de son pouvoir de régulation et de standardisation des modes opératoires, a cette capacité à dissiper ou prévenir les conditions du conflit en explicitant les buts de l'organisation, en délimitant les zones d'influence définies par les activités professionnelles, en contractualisant au titre des activités maintenant clairement établies des relations interpersonnelles nourries de bien d'autres motifs (le contrôle de l'information « propriétaire », par exemple ) (Besson, 1999 : 31). Dans le cas d'un système de gestion intégré (SGI), les choses sont différentes. Comment, dans ces conditions, sont-elles censées produire de puissantes normes de coordination susceptibles de rendre plausible l'hypothèse d'une parfaite symétrie ou équilibre des interactions au sein des collectifs de travail, d'une coopération déduite de la norme de coordination ? Que dit l'hypothèse déterministe ? L'intégration des informations, parce qu'elle est rendue possible par la construction d'une architecture modulaire capable de couvrir chaque fonction de l'entreprise (gestion des stocks, comptabilité, achats, fichiers clients...), et surtout parce qu'elle autorise, grâce aux fonctions de paramétrage, une plus grande flexibilité organisationnelle et qu'au final elle offre aux décideurs « une meilleure lisibilité des flux d'activités et une capacité beaucoup plus précise de simulation » (Rowe, 1999 : 5), conduirait à l'hypothèse selon laquelle cette forme d'intégration constituerait un modèle pour l'organisation, devenue transparente, des flux d'activités de l'entreprise. Un système humain intégré devrait exclure toute indétermination des jeux sociaux qui normalement le font évoluer. La question que nous nous posons est alors la suivante : pourquoi la technologie, quel que soit son coût et quel que soit son avantage stratégique, constitue-t-elle une norme d'intégration pour les couches

supérieures chargées de sa gestion et de son management? La logique fonctionnaliste d'intégration postule que, dans un système globalement déterminé, chaque composante de l'organisation (individu, groupe, département) doit occuper la place qui lui revient dès lors qu'elle est précisément définie. Cette place n'est pas nécessairement statique et peut évoluer en se conformant aux critères de cohésion globale. C'est un modèle d'organisation qui assigne aux individus une fonction spécifique et programmée. S'agissant d'un modèle rationnel et autonome, il n'exclut pas les caractéristiques des construits locaux (groupes concrets au travail), mais il leur impose un ordre global et finalisé de fonctionnement et dans le même geste, les reconfigure ou les redistribue.

Ce modèle entre en contradiction avec un réseau de systèmes d'action que Friedberg définit comme « comme une juxtaposition de régulations locales et partielles » (Friedberg, 1997 : 189). L'analyse stratégique nous enseigne que ces ordres de régulation ne sont pas (ou difficilement) réductibles aux contraintes qui pèsent sur eux. Ils sont le produit de contingences et d'alliances concrètes, en même temps que tributaires des ressources cognitives, relationnelles et matérielles que leur fournissent leurs situations. De façon plus générale, comme l'affirme E. Friedberg, « les organisations accommodent en leur sein une multiplicité de rationalités, d'intérêts, de problèmes et de solutions dont la rencontre n'est pas toujours intentionnelle ou finalisée » (Friedberg, 1997 : 86). Une organisation est avant tout un construit relationnel produit par de multiples facteurs contingents. Elle résulte d'un rapport de pouvoirs entre des acteurs relativement autonomes dans des contextes variables et singuliers.

Nous allons maintenant évoquer comment l'apprentissage organisationnel peut contribuer à cette démarche projet s'inscrivant dans un système intégré et régulé.

- **Contexte de l'apprentissage organisationnel**

La notion d'apprentissage organisationnel proposée par March et Simon (1958) et reprise par Cyert et March (1963) a donné matière aux recherches de Cangelosi et Dill (1965 : 175-203) et d'Argyris et Schön (1978, 2002), auteurs du premier livre sur le sujet pour qui il n'existe pas de consensus concernant la théorie de l'apprentissage organisationnel. Quant à Senge (1990), il

s'intéresse à la notion alors que les sciences de gestion s'en emparent aussi dans les années 90 avec, notamment, le paradigme stratégique fondé sur l'analyse des ressources de l'entreprise de Hamel et Prahalad (1990 : 79-91).

Voici quelques définitions de l'apprentissage organisationnel données par les auteurs ci-dessus cités et classés par ordre chronologique d'apparition dans la littérature et qui éclairent notre travail :

- « The adaptation of organizational goals, attention rules and search rules as a function of its experience » (Cyert & March, 1963) ;
- « A series of interactions between adaptation at the individual/subgroup and organizational levels that is stimulated through stress » (Gangelosi, Dill, 1965) ;
- « The ability to detect and correct error, the mismatch of outcome to expectation » (Argyris & Schön, 1978) ;
- « The encoding of inferences from history into routines that guide behavior » (Levitt & March, 1988) ;
- « The continual expansion of the organization's capacity to create its future » (Senge, 1990).

Les travaux d'Argyris et Schön semblent offrir une acceptation usuelle avec les classiques apprentissages en simple boucle, double boucle, distinction empruntée à Ashby (1960) et la théorie d'action. On distinguera deux types de théories :

- *La théorie professée* : celle que les acteurs disent suivre, sorte de ligne de conduite proclamée basée sur des croyances, attitudes et un système de valeurs.
- *La théorie d'usage* : celle que les acteurs suivent réellement ; elle peut ou pas être en contradiction avec la précédente. Elle peut également se classer en deux modèles eux-mêmes à valeur prescriptive et discutable :

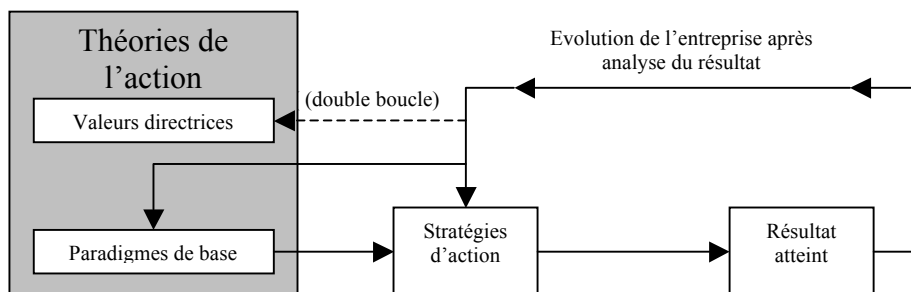
*Modèle 1 de la théorie d'usage* : Il comporte quatre valeurs directrices :

- 1) atteindre l'objectif fixé
- 2) maximiser les gains et minimiser les pertes
- 3) éliminer émotions et sentiments négatifs

4) adopter une conduite considérée rationnelle. Il en découle les trois stratégies suivantes : défendre sa position ; évaluer les pensées et les actes d'autrui tout comme les siens ; assigner des causes à tout ce que vous essayez de comprendre.

Nous commentons ce modèle en précisant que l'acteur peut alors en arriver à des réactions à caractère défensif et s'auto-verrouille ou adopter un système d'apprentissage en simple boucle. Ce dernier est un apprentissage organisationnel qui modifie les stratégies de l'action sans toucher aux valeurs directrices qui sous-tendent l'action. Comment un modèle peut-il, dans un système construit sur l'humain éliminer les émotions (point 3) ? Élément, qui selon nous est source de créativité organisationnel, point par ailleurs développé dans ce document de synthèse. Nous restons persuadée que la diversité des points de vue est porteuse d'amélioration d'un système.

Modèle 2 de la théorie d'usage : A l'inverse les théories de l'action, le modèle 2 induit un changement des valeurs et des stratégies d'action.



L'apprentissage en double boucle : suite à l'expérience vécue l'entreprise peut être amenée à questionner les valeurs directrices mêmes sur lesquelles elle se fondait.

Fig. 1 : source : Chris Argyris, Donald A. Schön (2002)

Nous commentons ce modèle 2 en considérant que l'apprentissage en boucle simple ici décrit demeure un simple processus comportemental d'adaptation sans remise en cause de l'organisation. Alors que de manière beaucoup plus riche en retour d'expériences et en intégration des connaissances, l'apprentissage en double boucle est fondé sur des processus cognitifs qui amènent l'acteur à sortir des routines et dont l'objectif est le changement des règles, du système de valeur de l'entreprise de ses stratégies et éventuellement de son paradigme. Ce dernier apparaît dans des contextes



complexes qui nécessitent notamment le développement de nouveaux mythes, d'une nouvelle culture d'entreprise. En principe, le changement organisationnel suppose que les acteurs acceptent de dévoiler leurs méthodes de travail lors d'un audit des modes opératoires. Cette exposition fait apparaître ce que l'acteur interrogé perçoit (in)consciemment comme une maîtrise des zones d'incertitudes qui fondent son pouvoir dans l'organisation (rapport aux supérieurs hiérarchiques) en exposant ses méthodes de travail et rouages décisionnels. Cela semble renforcé par la position hiérarchique et/ou le système de valeurs de l'acteur. Si, comme le signale Erhard Friedberg dans *Le pouvoir et la règle* (1997 : 158), ces espaces informels sont des espaces de régulation qui conditionnent l'efficacité, ils peuvent devenir contreproductifs dans un contexte de changement et d'apprentissage organisationnel, car ils peuvent s'opposer à un apprentissage en double boucle, à l'apparition d'une théorie d'usage de Modèle 2. Autrement dit, il existe un risque d'enfermement des acteurs dans une théorie d'usage de Modèle 1, malgré une théorie professée d'acceptation et d'accompagnement du changement. Ce dernier confronte l'acteur à des problèmes qui le gênent. Sa théorie de l'action (Argyris, Schön, 2006)<sup>11</sup> en est alors affectée et il adopte ce qu'Argyris et Schön appellent une théorie d'usage de Modèle 1, c'est-à-dire un comportement défensif qui peut mettre en contradiction sa théorie d'usage et sa théorie professée. Il s'enferme alors dans un apprentissage adaptatif en simple boucle, bloquant ainsi la dynamique de changement organisationnel par un raisonnement défensif. Ceci explique que les faits recueillis et analysés sont déformés par leurs théories d'usage. Autrement dit, il existe une distorsion à deux niveaux, non seulement avec les théories professées, mais également avec l'expression de la réalité perçue. Une enquête sur ces distorsions risque d'entraîner d'autres résistances et distorsions. À défaut de pouvoir méta communiquer sur les raisons de ces distorsions, l'individu compose avec elles.

Mais cette communication ne peut véritablement être mise en œuvre que si un dialogue s'instaure entre les dimensions sociales et techniques (Callon, Latour). Éléments indissociables du projet et dont le pilotage doit tenir compte.

---

<sup>11</sup> Un acteur dispose de deux théories d'action : sa théorie professée (ce qu'il dit faire ou vouloir faire) et sa théorie d'usage (ce qu'il fait réellement et qui est constaté par l'observation de son activité).

- **Projet et communication : une relation socio-technique**

Dans nos travaux, la recherche technologique qui caractérise le mode projet échappe aux typologies disciplinaires, donc institutionnelles, d'une communauté scientifique unique (Grossetti, 2000 : 7). Sa transdisciplinarité résulte, par conséquent, des choix stratégiques de la Recherche et Développement Techno-Scientifique, pour reprendre l'expression de Gilbert Hottois (1993). Définie comme la science de l'instrumentation de mesure et des dispositifs expérimentaux pour le développement d'innovations techniques, la technologie construit ses modes opératoires selon une praxéologie complexe. Les savoirs empruntés aux disciplines constituées sont des savoirs comparés au moyen de méthodologies d'aide à la décision. Ce travail comparatif, évaluatif et matriciel du mode projet intervient dans des contextes hétérogènes, hybrides et contingents. La première tâche d'une épistémologie reviendrait alors à discuter (pour reprendre les catégories de Reichenbach) la nature de ces contextes et les conditions dans lesquelles ils exercent une influence sur les choix stratégiques d'une recherche. L'hypothèse défendue dans nos travaux (Gardère, Gramaccia, Massard, 2003) porte sur les modalités pratiques de cette praxéologie et sur les méthodologies propres aux modes opératoires de la recherche technologique du projet. Les relations entre les sciences et l'organisation font l'objet d'approches variées en sciences humaines, sociales et d'économie-gestion. L'hypothèse commune considère la science comme une institution non isolée de la demande sociale. Dans cette logique, la valeur des savoirs produits est estimée d'après leur contribution à la réalisation d'objectifs industriels (Gibbons, 1994 : 27).

Nous fondons notre recherche sur le postulat de Michel Callon et Bruno Latour (1986, 1998), selon lequel les migrations du savoir vers d'autres cadres de référence se font en termes de *traduction*. L'idée centrale de cette théorie est d'établir une équivalence entre des problèmes d'ordre hétérogène dont la résolution est supportée par ce que les auteurs appellent des *objets intermédiaires* et leur circulation dans un réseau socio-technique (Law, Woolgar). Cette traduction est rendue possible par l'intervention d'un *investissement de forme*, notion empruntée à Laurent Thévenot (1986 : 21-71), c'est-à-dire des procédures de représentation simplifiée d'entités multiples qui ont pour propriété de produire, tout en simplifiant, des connaissances mais aussi d'engendrer de nouvelles situations ou de complexes et imprévues et qu'il faut à nouveau traduire en un nouvel *investissement de*

*forme*. Laurent Thévenot envisage le concept d'investissement comme le support à l'analyse entre des formes durables et juridiques (outils et investissements) et des modalités temporelles, économiques et sociales qui ne relèvent pas du travail prescrit.

Nous attestons, dans le prolongement de Giroux et Taylor (1995, commentant Callon, que « Dans le modèle de la traduction [par opposition au modèle de la diffusion], l'objet technique (ou le fait scientifique) est un hybride, un composite hétérogène formé tout à la fois d'objets matériels, de données scientifiques, d'intérêts financiers et professionnels, d'enjeux politiques, etc. ». Un tel objet prend forme dans les approches en réseau (Gardère, 2006). La gestion de projet apporte une réponse méthodologique à l'étude de ces logiques réticulaires caractéristiques des projets transfert de connaissances scientifiques par le biais de dispositifs organisationnels. La notion de transfert recouvre ici l'idée d'un processus organisationnel se déployant en réseau regroupant différents spécialistes issus globalement d'univers socio-techniques et socio-économiques dispersés dans un environnement incertains où les liens contractuels sont parfois peu formalisés. Dans cette perspective, la lecture de cette approche livre quelques pistes pour une organisation en mode projet où les valeurs communicationnelles assurent la *traduction* (Akrich, Callon, Latour, 2006) de connaissances hétérogènes, où les acteurs sont engagés dans un projet de recherche technologique et sont contraints de coopérer au moyen de dispositifs hybrides intégrant des niveaux de rationalité homogènes que nous appellerons des construits (Gardère, Cordelier, 2004).

Nous caractérisons de *construit technique*, les concepts descriptifs d'un modèle opératoire chargé de rendre compte du fonctionnement reproductible d'un système, d'un procédé ou d'un processus. Ce construit forme, dans le processus d'ensemble du transfert, un premier niveau de rationalité. Il est caractérisé par son autonomie de fonctionnement et peut faire l'objet d'une modélisation susceptible de correction et de validation. Mais quels sont les critères relevant d'une épistémologie pratique ? Dans le projet, la communication a pour mission de décliner les différents niveaux de l'énoncé du projet (commercial, politique) pour mieux en faciliter la diffusion auprès des acteurs concernés. Nous retrouvons cette idée dans la notion plus restreinte de transfert. Mais ce qui est transféré, c'est moins le construit que ses déclinaisons successives à différents paliers de rationalité (organisationnel, commercial, politique). D'autres construits sont possibles

(organisationnels, communicationnels, financiers) dont la formation réticulaire constitue le vecteur de diffusion des connaissances. Un savoir procédural (qui porte également sur les relations interindividuelles) est alors nécessaire pour contrôler et modéliser cette progression en réseau : il s'agit de plannings, matrices d'organisation, c'est-à-dire d'*investissements de forme* (Thévenot) pour simplifier, transposer et intégrer certains éléments du modèle de construit technique dans un modèle opératoire hétérogène. La notion de transfert, telle que nous cherchons à la définir ici, peut être décrite comme un processus hétérogène d'intégration de modèles opératoires. En effet, en référence aux sciences sociales, nous nous appuyons sur quatre étapes structurantes qui contribuent à cette intégration : *décrire, expliquer, comprendre et normer* (Caillé, 1993). Si nous donnons une lecture communicationnelle au mode projet, ces étapes permettent de saisir l'enjeu de la communication dans l'organisation projet, que ce soit au sein de l'équipe, mais aussi de manière transversale, en interne comme en externe, en amont comme en aval du projet. Rappelons que la description permet d'accéder à la connaissance du sujet ; l'explication détermine la causalité des faits, décisions et zones d'incertitudes liées à l'action ; la compréhension convoque l'expérience, la mémoire et les référents pour contextualiser et interpréter les actions ; la normalisation correspond à la phase d'évaluation et de régulation en vue de l'atteinte des objectifs, des ajustements, de l'ingénierie concourante et en termes de valeurs (Gardère, Gramaccia, Cordelier, 2002).

Les méthodologies d'interface qui permettent de passer de la demande du donneur d'ordre au fournisseur peuvent être à la fois de nature *substantive* : les catégories du langage demandeur sont traduites dans les catégories du langage fournisseur. Mais une telle démarche est aussi de nature *procédurale* : des méthodologies formalisantes permettent, au moyen de graphismes, de matrices, de tableaux, de mettre en évidence les corrélations entre les différentes catégories. Sur ce point, la traductibilité des exigences, des besoins, des services, des problèmes à résoudre, des contraintes à optimiser, des risques à prévoir, s'appuie sur un modèle d'interaction d'une simplicité formelle. La forme de ce modèle, généralement de *type matriciel*, permet de rendre compte des diverses relations qu'établissent les experts entre des *paramètres hétérogènes* (ex : coûts et fonctions dans la *matrice coûts/fonctions* (relation de co-variation), constituants de la qualité et caractéristiques de la qualité (relation sémantique)) (Horvath, 1995 : 72-85). L'objectif d'une méthodologie matricielle consiste à construire un référentiel

commun, une modélisation des problèmes partagés. Cette modélisation se présente généralement sous la forme d'un tableau combinant deux axes sur lesquels sont portées des listes multicritères. A l'intersection des axes, sont indiquées des valeurs correspondant à des estimations (coûts, pondérations, pourcentages). La matrice est l'outil le plus simple pour appréhender, en groupe transversal et pluridisciplinaire, la complexité des tâches, à commencer par celle induite par la convergence des langages d'experts. La formalisation de passerelles conceptuelles entre ces différents langages permet de donner et de déterminer des contenus clairs à des estimations établies en commun, et au final, de fixer des jalons à valeur symbolique ajoutée sur la trajectoire collective du projet. L'intérêt d'une démarche matricielle (Gardère, Gramaccia, 2003) réside dans la juxtaposition graphique de couples notionnels : des catégories exprimant le besoin vs des fonctions de système, des spécifications fonctionnelles vs des caractéristiques d'ingénierie, des constituants techniques vs des coûts, et ainsi de suite selon une procédure en cascade jusqu'à l'aboutissement du processus. Les phases de coordination critiques confèrent à la trajectoire globale du processus son caractère d'unicité. La criticité résulte, quant à elle, de la difficulté d'appliquer un schéma d'action, issu de l'apprentissage, à l'endroit et au moment précis de la connexion. L'opportunité doit être donnée aux multiples spécialistes engagés dans la conception d'un projet d'innovation d'évoluer dans une sphère où la priorité doit être donnée à la synchronisation des choix conceptuels, des orientations stratégiques, des hypothèses de solutions, des besoins en ressources. La maîtrise de la complexité passe par l'exploration concertée, pré-décisionnelle, de toutes les branches événementielles d'une décision. C'est là l'intérêt d'une méthode globale de rationalisation des processus décisionnels à l'œuvre dans la communication projet.

La méthodologie sommairement présentée ci-après présente la typologie des actions de communication lors des trois premières phases d'un projet et l'intérêt de la coopération. Nous aurons par exemple, la recherche négociée de solutions juridiques et techniques pour la définition du cahier des charges, le regroupement et la coordination d'acteurs aux compétences multiples, le réajustement constant des relations interpersonnelles dans des contextes instables (Veltz, Zarifian, 1993). Pour simplifier, nous nous limitons à une présentation prescriptive des étapes :

### ***La phase de démarrage : études d'avant-projet***

Cette phase est un processus exploratoire, prospectif, construit à partir de modèles qualitatifs. Il convient de raisonner sur un temps long dans un contexte incertain. L'avenir définit les grandes orientations du projet à partir d'une saisie globale du besoin et des opportunités du marché. Cette démarche démontre la faisabilité du projet à partir de scénarios présentés à un comité de pilotage du projet privé ou public. Les objectifs de la communication sont de communiquer autour du projet pour rechercher des alliés dans un environnement incertain. Pour y parvenir, une évaluation de la faisabilité et de la complexité du projet est nécessaire à différents plans : politique, financier, technologique, organisationnel. A l'issue de cette étape, la communication permet d'identifier, d'explorer, de consulter les sources d'information pour mobiliser, de traiter et de modéliser toutes les informations dont la valeur stratégique est constatée.

### ***La phase de définition du projet***

Au terme de cette phase, il s'agit de figer les contours du projet d'innovation. Cette démarche s'inscrit dans un temps moyen fondé sur des modèles déterministes et quantitatifs. Nous sommes dans le cas d'une approche prévisionniste et contractuelle définie à partir de données fiables et pour une marge d'incertitude quantifiable. La typologie suivante précise l'ordonnement des options communicationnelles dans la phase de lancement : 1) Traduire les attentes de service du demandeur en termes fonctionnels. Les partenaires du projet échangent au sein de dispositifs interdisciplinaires de communication pour se mettre d'accord sur les fonctions de service et contraintes du produit ; 2) Déterminer le plan de communication et fixer le cadre organisationnel de l'action, contrôler le projet.

### ***La phase de conception***

Cette phase implique un temps court consacré à la simulation et à l'intégration de solutions techniques disponibles. Dans l'industrie, les formes modernes de la coopération sont centrées sur la co-présence des opérationnels et des gestionnaires dans des espaces de conception adaptés. Les américains ont appelé concurrent engineering (expression traduite par ingénierie simultanée ou ingénierie concourante) la démarche qui, dans un projet, consiste à faire intervenir les acteurs métiers non pas

séquentiellement, mais en équipes multifonctionnelles travaillant en parallèle sur plusieurs tâches d'un projet.

- **Définition de l'objet d'étude : le projet dans les collectifs restreints**

L'étude de Jean-Pierre Boutinet (1993 : 35-53) sur l'anthropologie du projet, sert de soubassement à nos recherches. En effet, l'auteur propose une taxinomie des figures du projet qui répond à cinq logiques : les projets existentiels, d'objet ou d'action, organisationnels, sociétaux, et de signification des conduites à projet. Il s'intéresse notamment aux logiques d'action et aux logiques organisationnelles. La première se décompose en deux sous-parties qui sont « les actions visant un produit, un objet extérieur à l'agent, [et] les actions centrées sur un processus, qui ne poursuivent d'autre but que leur propre perfectionnement » (Boutinet, 1993 : 42). Côté organisationnel, il s'agit d'appréhender le changement et de proposer des évolutions.

Selon nous, l'analyse qu'offrent les Sciences de l'Information et de la Communication au management et au pilotage de projet se situe, plus largement, dans les sciences sociales divisées en deux positions théoriques : « d'une part, une position naturaliste, causaliste et scientiste et, d'autre part, une position humaniste, subjectiviste, finaliste et compréhensive » (Chanlat, 1998 : 26). D'Auguste Comte à Stuart Mill, nombreux sont les défenseurs de l'approche naturaliste où le déterminisme causal pèse sur les lois sociales. A cette démarche d'observation scientifique et théorique, des penseurs tels que Max Weber, Georg Simmel et Friedrich Hayek opposent une posture humaniste fondée sur la connaissance et l'ingénierie sociale. Sa finalité est la prévision et le contrôle des pratiques humaines, qui renvoie à la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1989). L'observation se fait de l'intérieur et singularise l'objet étudié sans pour autant tomber dans la fausse objectivité des organisations décrites par Paul Ricœur (1955). C'est un lien à la réalité sociale, développé notamment par le courant des techniques de gestion du social (Gardère, Gramaccia, 2003). La réorganisation des collectifs en unités autonomes face à l'externalisation des activités non stratégiques disperse les valeurs traditionnelles organisationnelles (solidarité, identité, culture), qui fondaient la coopération au travail. Un autre modèle apparaît, le modèle cellulaire, (Gardère, Gramaccia, Massard, 2003) qui impose des valeurs de l'autonomie individuelle. Nos travaux démontrent que les collectifs

restreints (Gardère, Gramaccia, 2005) sont des construits humains qui reflètent les mutations organisationnelles. La métamorphose du lien social (Gardère, 2011) a également contribué au changement structurel des collectifs. Nous considérons que ce dernier s'est opéré en trois temps : au groupe à forte valeur sociale des années 50, a succédé l'équipe vécue telle une structure idéalisée des années 80, puis le modèle de la cellule porteuse de valeurs exprimant la complexité des choix stratégiques organisationnels, et valorisant l'individu au détriment du collectif a vu le jour dans les années 2000. Cette mutation des valeurs spécifiques au groupe, à l'équipe et à la cellule est au centre de nos travaux.

Toute analyse commence par définir les contours du cadre terminologique non exhaustif mais représentatif de notre objet d'étude. Aussi, « Le sens managérial du mot projet apparaît à partir des années 1950 et 1960 » (Garel, 2003 :8). La terminologie associée au mode projet agrège souvent à tort la gestion et le management. Pourtant des différences les caractérisent dans un contexte de capitalisme managérial issu de la seconde moitié du XIXe siècle. La main visible des managers (Chandler, 1977) à l'œuvre dans la grande entreprise moderne américaine du début du XXe siècle, façonne une autre forme d'organisation économique. Dans cette réalité codifiée, rationalisée et plus sociale, l'ascension d'une nouvelle classe, les managers salariés, va supplanter la main invisible des forces du marché, telle que définie par Adam Smith. S'ouvre alors la voie du projet d'entreprise avec l'émergence de l'entreprise moderne d'après la Seconde Guerre Mondiale. Toutefois, des théoriciens tels que Gravitz (1994), Gould et Kolb (1964), Simon (1957), Chanlat (1998) distinguent la gestion du management : « La gestion est définie, la plupart du temps, comme un ensemble de pratiques et d'activités fondées sur un certain nombre de principes qui visent une finalité : la poursuite de l'efficacité, souvent économique, le management étant à l'entreprise privée ce que l'administration est à l'entreprise publique. Mais le terme management ne désigne pas uniquement des pratiques ou des processus, il renvoie également aux personnes qui détiennent des postes hiérarchiques de gestion : les dirigeants, les gestionnaires, les managers et les cadres. Nous avons donc ici à faire à un mot qui désigne tantôt les activités et les processus, tantôt les acteurs qui occupent les fonctions de gestion » (Chanlat, 1998 : 37).

Dans leurs travaux, Gilles Garel, Vincent Giard et Christophe Midler (2004) font ressortir qu'« alors que les premiers travaux sur l'instrumentalisation des



projets ont été menés essentiellement aux Etats-Unis, la recherche européenne a joué un rôle majeur dans le renouveau de la discipline, marqué par un élargissement à des questions organisationnelles et stratégiques » (Garel, 2004 : 1). Ce constat ouvre la voie à une approche communicationnelle qui se positionne comme étant transverse et distincte de l'ordre gestionnaire. De ce point de vue, deux courants de recherche se construisent : 1) l'étude des pratiques de management de projet (amélioration de la performance, résolution de problèmes) ; 2) l'analyse de l'avant-projet, « phase du processus de développement de nouveaux produits » (Gautier, 2004 : 11). Tandis que la rationalisation des projets conduit à l'ingénierie concourante dans le but de réduire les délais de développement, la question de l'innovation reste la spécificité du projet.

Cependant, « l'organisation par projet pose des problèmes spécifiques au management de l'information en raison de la complexité informationnelle et communicationnelle qu'elle génère » (Ducan, 2004 : 119). En effet, le foisonnement des parties prenantes et l'organisation de l'action collective mobilisent une variété matérielle et immatérielle de supports et canaux de communication. Simultanément, le recours massif aux systèmes d'information se fait ressentir dans le pilotage pour faciliter la coopération interne du projet (planification, *reporting*, échange de mails). Même si le maillage informationnel entre les acteurs contribue à la compréhension, l'action et la capitalisation des savoirs, tant sur le plan organisationnel que technique, cela n'est pas sans difficultés.

Si « Le sens managérial du mot projet apparaît à partir des années 1950 et 1960 » (Garel, 2003 : 8), la problématique de la coopération dans les entreprises est en revanche plus ancienne et on la doit à Taylor ou Barnard. (Gardère, Cordelier, 2004). Dans les groupes de dimensions plus réduites, l'histoire des « collectifs restreints nous mène de Lewin à Midler. Elle fait apparaître « l'érosion progressive du lien d'appartenance au groupe au profit de relations d'opportunité fonctionnelle entre les individus » (Gardère, Gramaccia, 2003 : 99). Il en découle des formes de management éclatées mettant en scène parfois un management hiérarchique, parfois un management fonctionnel. Tandis que le management est qualifié de *coopératif* dans les projets transversaux, un ensemble de métarègles (Jolivet, 2003) persiste à réguler le collectif. L'une de ces métarègles est informelle et consiste à coopérer pour aboutir à un résultat. L'accélération des cycles d'innovation, la nécessité de travailler avec des partenaires extérieurs,

l'intégration des processus au travers des systèmes informatisés, favorisent cette coopération régulée, voire normée.

Nous observons que la coopération et la communication sont liées car « la coopération se réalise lorsque des communications, des interactions sociales entre personnes ou entre groupes permettent, par l'association des activités de chacun, de se prêter de l'aide, en vue d'un résultat supérieur à ce que pourrait produire la somme des réalisations individuelles » (Akoun, 1999 : 116). Il existe plusieurs formes de coopération, elle peut être « volontaire ou non, entre plusieurs individus ou groupes pour réaliser en commun une tâche plus ou moins complexe, notamment dans la fabrication d'un produit ou d'un service. » (Doday, in : Akoun, 1999 : 116).

Replacées dans un contexte organisationnel, la coopération et l'action collective finalisée apparaissent être au service d'une action de changement dirigée qui est « une opération qui met en jeu non pas la volonté d'un seul, mais la capacité de groupes différents engagés dans un système complexe à coopérer autrement dans la même action » (Crozier, 1977 : 391). Des risques de conflit d'intérêt et d'autorité, ainsi que des situations potentielles de crise apparaissent. Les membres de l'équipe projet conservent des liens avec leur hiérarchie d'appartenance et certains intérêts peuvent aller à l'encontre de ceux du projet occasionnant des dysfonctionnements (Gardère, 2004).

Ce détour livre quelques pistes pour une lecture de l'organisation en mode projet où les valeurs communicationnelles assurent la *traduction* (Akrich, Callon, Latour, 2006) de connaissances hétérogènes. Les acteurs sont engagés dans un projet et sont contraints à coopérer au moyen de dispositifs hybrides intégrant des niveaux de rationalité homogènes que nous appellerons des construits. Qu'ils soient techniques, organisationnels ou économiques, de tels dispositifs requièrent la maîtrise de méthodologies formalisées et normalisées dans le champ disciplinaire des SIC. Les travaux de James Taylor (1993) mentionnent que « l'organisation est alors située dans les interactions et non l'inverse » et sont à croiser avec ceux de François Cooren (2000) pour qui les propriétés organisantes du langage participent à la construction de l'organisation, notamment par la mise en récit de l'action : « Quelle que soit l'ampleur, il s'agit toujours, selon Taylor et Van Every (2000), d'un '*flatland*', c'est-à-dire d'humains en situation d'échanges dans l'ici et le maintenant et non pas d'une structure abstraite réifiée » (Giroux, 2004). Cela tend vers une approche processuelle de la communication du changement en organisation,

proposition étayée par les travaux de Nicole Giroux (2004) qui envisage la communication comme constitutive de l'organisation.

Le groupe se construit sur des valeurs d'appartenance et de reconnaissance mutuelle forgées *a posteriori*, dans l'action collective et de manière contingente. Les valeurs qui sous-tendent les activités du groupe structurent un champ psychologique qui intègre un individu composite comme élément du groupe mû par une dynamique et cohérence qui constituent des objectifs opérationnels prioritaires. Une morale communautaire marquée par des liens de solidarité, de réciprocité et d'amitié est présente. Dans le groupe, tel que définit par Lewin, l'individu calcule sa position en fonction d'un système de facteurs qui l'englobe.

Lorsque l'équipe prend le relais du groupe comme forme organisationnelle instituée dont le champ psychologique est structuré de l'extérieur selon des règles, des mots d'ordre, des incitations à se mobiliser, son efficacité suppose alors que soient réunies des conditions de co-présence et de temps. L'équipe exprime le principe de l'esprit communautaire au prix d'une rentabilité objectivée. Une vision partagée des enjeux, signifiée, par un discours managérial, est porteuse des valeurs spécifiques au projet. L'équipe n'est pas le prolongement identitaire du groupe, au sens où, par régulations collectives successives, le groupe se serait conformé aux prescriptions de la hiérarchie et aurait intériorisé les normes du travail prescrit, où aurait renoncé à sa propre capacité stratégique pour se rallier explicitement à la cause stratégique générale. Dans l'équipe, l'autonomie est un principe éthique explicite, un principe d'organisation exprimé dans la gestion de la qualité. L'équipe et les valeurs qu'elle incarne ne peuvent être pensées que comme des catégories de la décision stratégique et de rhétorique normative du management, comme le sujet d'un processus d'argumentation et d'action visant l'efficacité. Raison pour laquelle la définition d'une équipe est celle normative d'un collectif restreint dont l'intérêt se confond avec l'intérêt général, dont la culture fusionne avec la culture d'entreprise. Les membres de l'équipe sont supposés partager un vécu commun dans un lieu déterminé, dans un temps défini, avec des valeurs identitaires connues. Toutefois, l'équipe est supposée produire, sans effort réflexif, ce que nous appellerons des valeurs de jonction (Gardère, Gramaccia, 2003 : 99-142) qui assurent le lien positif entre la mission du collectif et la stratégie de l'entreprise. Il s'agit par exemple des valeurs collectives comme la solidarité, le sens de l'engagement collectif, l'implication individuelle non critique. A ce titre, le management d'équipe

postule la fusion des buts de l'organisation et des buts individuels. La liberté de l'individu dans le collectif est explicitement déclarée comme une règle institutionnelle qui permet le déploiement de valeurs dérivées comme la créativité, l'implication personnelle, la loyauté, le don de soi. En opposition avec les postulats de l'analyse stratégique de Crozier, cette conception laisse supposer que l'individu renonce à toute stratégie personnelle.

Nos recherches sont également portées par des auteurs comme Bavelas ou Festinger (1950) qui ont analysé l'incidence des structures des canaux de communication sur la circulation de l'information au sein des petits groupes pour mieux caractériser « l'efficacité respective de certaines structures dans la résolution de problèmes ou dans l'émergence de certains rôles (par exemple celui du leader) » (Faucheux, 1954). Dans une perspective sociométrique, Moreno a mis au point des typologies de structures de communication qui mettent en évidence leurs conséquences spécifiques sur la vie du groupe (ex : la communication en étoile est propice au rendement mais engendre des frustrations, tandis que la communication en cercle favorise un climat d'entente, mais peut entraîner des pertes de temps). Dans ce type de recherches sur les effets des combinatoires structurelles dans le champ de la communication, nous analysons les facteurs de déviance en relation avec la motivation et la cohésion du groupe.

Pour illustrer ce postulat sociométrique, prenons le cas du chef de projet qui est la personne responsable de la bonne marche de son projet. Sa position hiérarchique peut évoluer en fonction de l'importance du projet, d'une responsabilité entière pour un projet d'importance telle qu'une cellule spécifique est créée, à une responsabilité réduite au projet à l'exclusion de toute responsabilité hiérarchique ou budgétaire dans le cadre d'un projet réduit. Dans ce cas, l'équipe est composée temporairement d'individus arrachés à leur hiérarchie au profit d'une logique matricielle et transversale, foyer de l'innovation et du changement. Cette configuration accroît le degré d'autonomie des acteurs (Gardère, Gramaccia, 2003 : 99-142) qui ne dépendent plus de leur hiérarchie traditionnelle mais qui s'inscrivent dans des relations d'autorité négociées. Alors que le fonctionnement de l'équipe projet emprunte « la voie vers une amélioration des performances » (Katzenbach, Smith, 1993), la gestion et la circulation de l'information restent difficiles malgré des outils de pilotage performants et la capitalisation des connaissances est encore un élément sensible. De ce fait, il ne choisit pas nécessairement ses coéquipiers d'autant que la richesse d'une équipe projet

est d'avoir recours à des ressources non redondantes et flexibles. Aussi, la typologie de Belbin offre un cadre intéressant à la composition d'une équipe projet ou d'un comité de pilotage. Elle inventorie différents profils dont la complémentarité des contributions individuelles contribue à l'efficacité de l'équipe. Belbin identifie les profils types suivants comme constitutifs d'un projet : l'organisateur, le président, le moteur, le planteur, l'explorateur, le rationnel, l'équipier, le perfectionniste (Maders, 2000 : 132-138). Profils que l'on retrouve en communication managériale, dans la constitution d'une équipe projet qui passe par cinq étapes que sont la découverte, la cohésion, la division, l'organisation et la production au sein desquelles le lien communicationnel devra être discuté :

*La phase de Découverte* est une période d'observation des acteurs du projet durant laquelle chacun fait connaissance avec les membres de l'équipe et explore les zones d'interaction et d'incertitude avec ses coéquipiers en vue d'une coopération. Cette étape correspond à la compréhension du contexte de l'action située et dirigée ainsi qu'au jeu des acteurs.

*La phase de Cohésion* est la recherche d'un sens partagé, de représentations communes et de référents collectifs. Temporalité plus ou moins longue durant laquelle les acteurs projet mettent en œuvre des stratégies d'interaction pour construire un cadre de références commun fédérateur tout au long du projet.

*La phase de Division* vise la complémentarité des compétences. Chacun dispose de ressources propres que sont les connaissances et compétences. Cette étape permet le partage des savoirs entre les coéquipiers. Deux objectifs : identifier les zones de compétences de chacun pour éviter les doublons et les zones d'incertitudes ; mutualiser les ressources en vue de la coopération.

*La phase d'Organisation* tend à la mutualisation des ressources mobilisées, actualisées, expertisées et mises à disposition du projet.

*La phase de Production* correspond à la phase opérationnelle. L'équipe fonctionne avec des ressources allouées et des objectifs. La dynamique de groupe permet d'entretenir un climat propice aux échanges, d'animer, de motiver et de responsabiliser les membres de l'équipe. La communication interpersonnelle de l'équipe peut être améliorée par une communication directive (*top-down*) ou par une communication participative (*bottom-up*).

Ce découpage dresse un constat d'un point de vue théorique. Dans le prolongement de David Weiss (1978) qui faisait remarquer que « les communications sont vitales pour le management, et [qu'] elles constituent une des tâches les plus difficiles à accomplir », nous constatons que les projets sont souvent confrontés à des problèmes de communication alors que le schéma est prescriptif et idéalisé. Il n'est pas rare que la communication ascendante ou descendante soit sujette à des dysfonctionnements et que les interactions ne soient pas aussi rationnelles qu'estimées, l'humain prévaut. En ce sens, l'approche stratégique de Michel Crozier établit qu' « il ne s'agit pas de découvrir les bonnes solutions pour ensuite les imposer mais de créer un consensus autour de la perception des problèmes et de chercher ensuite, quand il y a vraiment accord sur le problème, des possibles solutions » (Crozier, 1988, in : Barel, 200 : 92). Quant à l'approche technocratique de la composition d'équipe, elle n'implique souvent pas assez tôt les acteurs projet. Les décisions se prennent en comité restreint et débouchent sur l'élaboration de solutions sans concertation avec les acteurs projet. C'est seulement lors de la mise en œuvre des solutions que l'équipe projet est impliquée, mais cette pratique ne répond pas aux attentes internes. A l'inverse, une démarche de communication fondée sur l'écoute permet de vivre le projet au quotidien en participant à ses changements ; c'est l'objectif de la communication interne, et notamment du plan de communication dont les objectifs sont de communiquer sur l'avancement du projet (tâches réalisés et travaux en cours), sur les difficultés et aléas rencontrés afin de trouver des solutions. En d'autres termes, l'enjeu communicationnel est de faire savoir que le projet existe (surtout pour les projets internes : restructuration, etc.), pourquoi et comment il se déroule, quelles sont les compétences et ressources développées, requises ou attendues, et quels sont les enjeux pour l'entreprise. Le plan de communication joue donc un rôle important dans l'image du projet et dans le processus d'adhésion. Les réunions d'information, d'avancement, de concertation et de formalisation sont décisives. Composé d'actions et de supports de communication cohérents, le plan de communication concourt à divers objectifs qui contribuent à entretenir le lien en accompagnant le projet tout au long de son développement et de ses ajustements : en donnant une représentation commune du projet pour favoriser la compréhension collective des objectifs et modalités. Il s'agit de faire adhérer les acteurs du projet par leur implication afin d'anticiper les conflits, de lever les résistances au changement.

En se changeant en cellule, le collectif restreint est moins enclin aux injonctions du management. Si elle s'apparente à une composition provisoire d'acteurs convoqués en raison d'événements critiques, l'expertise requise est mobilisée et ajustée selon des configurations structurelles variables. Elle circule dans des réseaux techniques sous le statut codifié de l'information. Son champ psychologique est structurable, mais la co-présence n'est plus requise. L'hypothèse cellulaire se vérifie par la modélisation. Véritable cohésion des équipes et des processus de projets, elle se traduit par une analyse des besoins du client, l'estimation des coûts, la planification et l'allocation de ressources, la mobilisation organisée d'acteurs sur un temps planifié, une approche procédurale des aléas et dysfonctionnements. Dans cette démarche cellulaire, la modélisation est omniprésente. Mais cette assignation au modèle comporte des limites pour l'individu en lui assignant des tâches analytiques sur des temporalités courtes. Selon Pierre Veltz, « en privilégiant la flexibilité d'adaptation, c'est-à-dire de réaction à court terme aux contraintes externes, on risque de perdre de vue la flexibilité d'anticipation, c'est-à-dire l'innovation véritable ». Cet exemple montre en quoi, à une communauté traditionnelle dont la coopération identitaire se construit dans la durée et dans un cadre de référence le plus large puisqu'il inclut toutes les spécialités de métier, se substitue une coopération de type cellulaire fondée sur l'urgence (Gardère, 2005), sur la pression de contraintes économiques à court terme, qui peut faire courir le risque, une forme d'anomie (Durkheim) comme défaut de contiguïté et d'interaction entre les métiers (Gardère, Gramaccia, 2003). Reste à faire émerger une logique sociale dans le projet qui défende les valeurs et intérêts des acteurs dans une dynamique de l'action régulée.

Nous retenons donc que deux axes de valeurs structurent le management cellulaire dans les projets : l'axe symbolique et l'axe de l'autonomie. La symbolique opère comme mode de structuration du vécu collectif, investissant indifféremment des éléments fugitifs et uniques ou majeurs comme acte de mémoire. Définis comme des liens d'objets, ils se substituent aux liens sociaux traditionnels. Quant à l'autonomie reconnue dans le groupe et l'équipe comme étant la dimension sociale favorisant le déploiement sans contrainte de la subjectivité, elle s'impose, selon les termes de Jean-Marie Hazebroucq (1995), comme un *effet surgénérateur* qui, dans un projet, « doit produire globalement plus de richesse qu'il en a reçu, tant au niveau humain, financier que technique, que pour tous les acteurs, internes ou externes, de l'entreprise ». Dans un management des valeurs symboliques, les objets

physiques (plan, prototype), codifient et jalonnent le récit du projet, les traces symboliques d'un parcours narratif (Gardère, 2003). Ils sont aussi les marqueurs d'un travail collectif donnés à voir et à surveiller dans un espace social restreint (Gardère, Gramaccia, 2003 ; Gardère, 2004).

De ce constat, nous distinguons une typologie des valeurs composée de trois catégories :

**Les valeurs prescriptives** gouvernent les règles de coopération au travail, à la fois au plan juridique (le devoir d'obéissance du salarié et le devoir, pour l'employeur, de fournir du travail au salarié conformément à sa qualification, en sont des exemples) et au plan organisationnel (les décisions sur la charge de travail, par exemple, ou l'autonomie comme règle générale d'organisation du travail).

**Les valeurs symboliques** accordées aux éléments humains, existentiels ou matériels qui ponctuent et structurent son vécu professionnel : la réussite collective d'un projet, les succès techniques en conception, un lieu de travail, une machine, les rituels quotidiens en situation de travail.

**Les valeurs morales**, c'est-à-dire un ensemble de convictions profondes susceptible de déterminer et de stabiliser, chez l'individu, un mode de raisonnement, inspirant lui-même un mode d'action ou de comportement. Cet ensemble repose sur un argumentaire cohérent que l'individu peut toujours convoquer pour expliciter et pour justifier son action. Il forme, au plan collectif, dans la mesure où elle est partagée, un puissant motif de cohésion dans la production du sentiment identitaire et une condition réelle d'efficacité dans la conduite de l'action. Cela dit, de telles valeurs ne sont pas d'un maniement conceptuel facile : la loyauté, le don de soi, la solidarité sont de « bonnes » valeurs mais de bonnes valeurs pour qui ? Sont-elles raisonnables ou rationnelles ? Ils sont dits « raisonnables » dans la mesure où ils renvoient à l'idée que se font les individus de la justice sociale. En revanche, une utilisation rationnelle de ces valeurs est concevable dans le cas où l'individu s'y conformerait dans le sens de son intérêt propre. C'est le cas de la solidarité ouvrière au sein d'un collectif, considérée *a priori* comme humainement raisonnable.

Nous en concluons que les interactions entre ces trois types de valeurs dépendent, de manière variable, des choix de management. Aussi, comment



transmettre des valeurs ? Comment communiquer sur les valeurs et lesquelles sachant qu'elles dépendent des stratégies des acteurs ? Parmi bien d'autres paramètres, le lien organisationnel sert de support à nos recherches.

L'innovation organisationnelle devient un élément du lien social où se réinvente le changement (Besson, 1999). Dans nos systèmes d'action concrets, les interactions sont régulées par des conventions tacites de répartitions des tâches. Dans le cas des organisations par projet contraintes à l'intégration de tout ou partie de leur processus de coopération, les interactions changent de nature. Les construits humains routiniers contribuent à souder des solidarités dans des groupes de métier. Dès lors qu'ils sont soumis à de nouvelles contingences, ils sont désinvestis de leur rôle. Leur intégration se fait selon divers modèles explicites désormais ouverts sur l'espace public. Chris Argyris considère, au sujet des présupposés de l'action, que les normes, valeurs, intérêts personnels qui fondent les théories d'usage et les zones de protection identitaire sont : « Contrairement à l'analyse stratégique, cette perspective [qui] met en évidence le caractère évolutif et coopératifs des savoirs échangés dans l'action. De fait, l'apprentissage organisationnel considère le caractère collectif des connaissances comme un fait social à part entière, finalement plus déterminant dans le fonctionnement des organisations que la dimension « politique » des relations » (Alter, 1996 : 52).

L'observation d'un groupe de projet permet d'isoler la convergence des connaissances nécessaires pour anticiper le changement et favoriser les conversions de régulation entre les construits routiniers, l'assimilation des systèmes d'action programmés vers une culture projet. Par connaissances étendues, nous entendons les connaissances dont la diffusion dans l'organisation devrait permettre l'émergence de pratiques réflexives. L'hypothèse fonctionnaliste peut alors s'inscrire dans un grand projet de récit, à commencer par celui de notre propre entreprise : son capital symbolique peut étayer une solidarité concrète pour un apprentissage organisationnel collectif, autrement dit pour la résolution progressive des antinomies engendrées par la mise en œuvre du projet de modernisation. Dans ces conditions, la promotion d'un projet fonctionnaliste dépend de la force performative du discours qui la soutient et de l'adhésion des individus concernés. Le porteur du projet fonctionnaliste parie sur la cohérence, l'efficacité et la robustesse de son projet, moyennant quoi il en tire des arguments susceptibles d'emporter l'adhésion. Si la logique fonctionnaliste est cohérente, elle ne l'est seulement qu'au plan du récit.

Par ailleurs, le mode projet, en tant que paradigme de l'action fonctionne dans une temporalité de l'urgence. La notion d'urgence (Gardère, 2007, 2008) est devenue une préoccupation pour le service public comme pour les organisations. C'est le cas, notamment, du service public ferroviaire qui selon les termes du Vice Président de la Région Centre, Jean-Michel Bodin, fait face à « l'urgence d'une mobilisation citoyenne » (elunet.org, 8 février 2011) face aux « systèmes déployés : mise en concurrence, fractionnement des activités, diminution d'effectifs, rentabilité comme critère de fonctionnement, flux tendu » (Bodin, elunet.org, 2011), éléments qui dressent le bilan d'une politique sur objectifs. Dans un mouvement parallèle, les attentes des concitoyens restent peu assouvies avec la fermeture de lignes, la hausse des tarifications, des objectifs du Grenelle annoncés mais que partiellement tenus, un besoin croissant de modernisation et d'entretien des infrastructures. Autant de points sur lesquels le citoyen (usager, association ou élu), pourrait être un rouage pour contribuer à dessiner le territoire de demain.

Le débat sur l'urgence dans le travail social et dans les entreprises recentre la question autour d'enjeux moins politiques, plus économiques en termes de stratégies de positionnement et de flexibilité face aux exigences des commandes institutionnelles. Action réfléchie, concertée, stratégique et surtout globale, « l'urgence implique une différenciation du temps » (Gasparani, 1995 : 16-17). Face à la multitude de notions convoquées, un préalable suppose la distinction entre les termes de crise et d'urgence dont les temporalités communicationnelles diffèrent. Une crise est une situation qui porte atteinte aux convenances, traditions ou valeurs, à la sécurité ou à l'intégrité. Elle ne présente pas nécessairement une menace grave pour la vie humaine ou les biens et la communication œuvre à maintenir ou restaurer la confiance.

Une urgence est une situation anormale qui exige de prendre rapidement des mesures au-delà des procédures usuelles pour limiter les dommages aux personnes et biens ou à l'environnement. Parfois, une situation d'urgence peut devenir une situation de crise. Dans le cas de la communication des projets d'ordre public, la gestion de la communication est essentielle, avant, durant et après une situation d'urgence, pour aider à prévenir et limiter les dommages aux personnes, biens matériels et immobiliers, maintenir les services publics, ou aider aux processus de remise en état, et pour aider à maintenir ou à restaurer la confiance du public à l'endroit du gouvernement.

Mais parler d'urgence dans le service public, n'a pas la même signification que dans les entreprises privées. Les projets démocratiques ou représentatifs présentent un cadre de référence différent du projet privé. Selon Jean-Pierre Boutinet, dans le premier cas, la validation est en amont, tandis que dans le second la validation est en aval. Par ailleurs, on distingue deux types d'urgence organisationnelle : l'urgence ordinaire et l'urgence grave. La première se traite comme un incident (fuite dans une usine dite à risques), l'autre, de type de la crise (explosion d'une usine classée à risques). Il existe donc une gradation dans l'état d'urgence (Gardère : 2008).

Les cadres temporels varient selon les contextes et pratiques sociales. Cela suppose que les organisations s'adaptent en permanence aux temporalités combinées. Nous proposons une typologie des temporalités telles que celles de l'immédiateté, de l'urgence ou encore de la prospective qui fait écho à la classification de Gasparini (1995 : 16-17) en trois temporalités : celle de la vie quotidienne des acteurs, de la vie publique, de la vie des organisations. Par ailleurs, Boutinet (2004) propose une temporalité articulée également autour de trois axes qui déconstruisent la notion de temporalité dans les projets : la temporalité de la transition ; la temporalité de la simultanéité ; la temporalité de l'alternance. Dans cette perspective, la culture de l'urgence est celle de l'événementiel. Elle évolue dans un contexte incertain et collectif en réponse à une nécessité sociale (Agamben, 2003). Aussi, la situation d'urgence répond à des lois et règles spécifiques où « l'urgence se manifeste à travers le triple processus d'instantanéité, de compression et d'accélération du temps » (Boutinet : 2004 : 213).

Etymologiquement l'urgence renvoie à l'idée de pousser et presser tandis que et peut se définir comme étant la nécessité d'agir immédiatement, sans délai. Mais le mot intègre deux autres notions : le risque et le temps. En effet, l'urgence se traite dans l'instant et non plus dans la durée. Elle est une juxtaposition de séquences d'actions reliées entre elles par le projet. Cela lui confère une certaine précarité. Nos sociétés contemporaines accélèrent le changement au rythme de la rentabilité et de l'efficacité, alors que des zones d'incertitudes complexifient l'environnement. L'état d'urgence étant pour sa part un « régime exceptionnel qui, en cas de troubles graves ou de calamité publique, renforce les pouvoirs de police des autorités civiles ». (Petit Larousse, 1994 : 1048) Cet état évoque un risque potentiel et suppose un temps de réponse court qui expose « à résoudre des questions difficiles, à se confronter aux collègues ou à l'institution, à assumer ses propres limites ou

autre résistance » (Benloulou, 2005). Ce besoin de trouver une issue s'exprime souvent par une demande pratique afin de résoudre un problème spécifique à un moment donné. A noter qu'en situation d'urgence, bien que chaque problème soit considéré comme unique, une modélisation des problèmes récurrents et de certains types de crises (naturelles) permet d'établir une procédure d'action. C'est notamment le cas de la gestion des aléas dans les projets. L'urgence laisse peu de place à la réflexivité de l'action. Elle intervient davantage comme une réaction rapide plutôt qu'un échange, une concertation. Le temps de l'élaboration de la solution est compressé au profit d'une réponse qui va satisfaire le commanditaire. Cette contrainte urgentiste remet en cause le savoir-faire et l'expertise dans les projets et questionne les notions de responsabilité et d'éthique. En effet, il y a une notion « d'engagement, de responsabilité, d'implication, de respect, de prise en compte de la différence de l'autre et de positionnement politique, car les affaires de la cité nous concernent. Si l'urgence fonctionne comme un aiguillon de ce questionnement, elle est intéressante ; si l'urgence paralyse la réflexion et exacerbe les défenses, elle est inopérante ou pire inductrice de violences » (Benloulou, 2005). Cela pose la question de savoir qui décrète l'état d'urgence ? Les urgences reconnues seraient-elles uniquement celles dont parlent les médias : « Progressivement, au nom d'une urgence dont on ne sait qui l'a décrétée et où elle a été décrétée, une vision catastrophiste du monde est invitée à la table de nos contemporains à l'heure des journaux télévisés » (Hampate, 1891).

Dans un tel contexte, le paradigme de l'action est-il toujours prévalent ? Une vision à court terme et une réactivité caractérisent l'urgence plaçant l'action au cœur du projet. Mais cette action répond à des procédures qui la codifient, à des protocoles qui évitent d'aggraver la dérive et visent à améliorer la situation. Norbert Aubert (2003 : 29-42) parle de « fabrication organisationnelle de l'urgence : il s'agit d'une urgence fabriquée par les technologies de la communication qui procèdent par fausses priorités, tel message informationnel devenant privilégié par rapport à tel autre. Cette fabrication de plus en plus banale fait passer l'urgence de son statut de temporalité exceptionnelle à celui de temporalité ordinaire » (Boutinet, 2004 : 215). Pour Jean-Pierre Boutinet, dans une société informationnelle et communicationnelle « ces actions se donnent comme de moins en moins linéaires, de plus en plus tributaires d'autres actions qui vont les bousculer, les contrarier, les empêcher d'aller vers leur achèvement. Aussi, culturellement, le paradigme de l'action ne semble plus approprié pour

décrire ce que nous observons au niveau des conduites individuelles et collectives. Dès les années 1980, au moment de la montée en puissance des systèmes organisationnels, Jürgen Habermas percevait déjà ce changement de paradigme actionnaliste lorsqu'il indiquait que nous semblions passer de l'activité orientée vers un but à l'agir communicationnel » (Boutinet, 2004 : 15). En effet, la communication projet est un espace/temps où se déploient l'anticipation et l'ajustement, le planning et la modélisation. La temporalité est au cœur du projet sous plus d'une forme passée-présent-futur (*knowledge management, reporting, planning*). Alors que le repère temporel était, à l'ère industrielle, une évidence en termes de rationalisation de la production, il est devenu au tournant de l'ère des nouvelles technologies de l'information et de la communication, une complexité en proie à l'immédiateté et à l'exigence de réaction en temps réel. Tout projet est chronophage et l'urgence traverse chaque projet favorisant l'autonomie individuelle et collective par la prise d'initiative en situation d'urgence. Le projet, tel qu'il envahit la sphère publique et managériale, joue un rôle de catalyseur des actions et préfigure un changement. Caractéristique des trente dernières années, le projet est cadencé d'une temporalité plurielle perçue « comme figure emblématique des nouvelles temporalités » (Boutinet, 2004 : 19). L'urgence est-elle en phase avec le présent ou s'inscrit-elle dans l'anticipation ? Les marqueurs temporels semblent brouillés. Aussi comment les acteurs privés et publics soumis à des contraintes différentes se reconnaissent-ils dans une organisation temporelle commune ? Le risque n'est-il pas de juxtaposer des logiques plutôt que d'envisager la complémentarité ? Dans ce cas, l'urgence privée est-elle justifiée par l'économie marchande, le manque à gagner et les pénalités de retard en cas de dépassement des délais ? Par ailleurs, l'urgence politique prend la forme d'une succession synchronisée de procédures, concertations, validations qui répondent à des logiques politiques et administratives (maîtrise d'ouvrage).

L'action dans l'urgence suppose un fort engagement. Cette responsabilité accrue est perçue différemment que ce soit pendant la situation d'urgence ou après-coup. La prise de conscience est dépendante des modalités de traitement de l'urgence : un cahier de procédure pour gérer l'urgence (Armée), une routine (retard de trains dans une gare de triage), un métier (secours et pompiers), une solution aux aléas (entreprises en situation de conduite de projets), une gestion de crise (cellule de crise), etc. Dans chaque cas, le savoir faire opérationnel est un enjeu de l'action collective sous contrainte de temps. L'expérience montre que l'application de procédures

n'est pas tenable en état d'urgence, qu'il y a nécessairement une marge d'ajustement et d'interprétation de la procédure. De même, l'organisation hiérarchique pyramidale classique n'est pas adaptée. L'état d'urgence se gère comme un projet, de manière transversale, avec souvent une décentralisation des responsabilités d'autant que « l'échec ou le succès d'une action collective en situation d'urgence repose très certainement sur ces micro-régulations » (Bayart, 1995 : 3-4). De nombreuses organisations se dotent de procédures de gestion de crise pour tenter de palier le problème « mais rien ne vaut le temps que l'on prend à examiner le déroulement de catastrophes, la propagation de rumeurs et les réactions des sociétés concernées » (Roux Dufort, 2005).

Le double effet engendré par la médiatisation et l'appareil judiciaire de la situation d'urgence rend le traitement communicationnel de l'urgence variable. Il peut être spectaculaire et médiatisé (réformes), ou encore traité de manière « politiquement correcte ». Une affaire dont la communication de crise tourne à l'urgence relève de l'enjeu de la communication dans la gestion de crise : « ce qui apparaît insupportable aux yeux de l'opinion n'est pas tant l'objet même de la controverse mais plutôt le fait de la perception d'un mensonge organisé. Ce devrait être là une leçon pour tous les communicants de crise que de toujours prévoir le coup d'après et imaginer que la réponse à une attaque ne doit pas s'effectuer seulement sur le sujet même de l'attaque, mais aussi et surtout sur les attaques non encore déclarées. Comme dans une partie d'échecs » (Libaert, 2005).

Si les cultures de l'urgence, de l'immédiateté et de crise coexistent de fait elles se parent des attributs du temps dans lequel elles s'inscrivent : l'ère de l'instant, du flux tendu, de la télé réalité, du temps réel. Preuve en est de l'innovation qui pallie l'obsolescence et fait partie de toute culture du projet d'autant plus que depuis Schumpeter, et cela « de par sa parenté avec les deux autres figures de l'éphémère, l'immédiateté et l'urgence instrumentale, elle [l'innovation] possède une commune filiation avec les aspects communicationnels » (Boutinet, 2004 : 218). Aussi, le jeu des temporalités porte en lui ses propres règles et ses ambivalences.

En situation de crise organisationnelle deux groupes antagonistes se distinguent : d'une part, les partisans d'une transgression douce, défenseurs d'un ordre local qui protège leur système de relations et d'alliances ; d'autre part, les partisans d'une transgression plus radicale, qui bouscule normes,

règles us et coutumes. L'opposition repose d'un côté sur un système humain de régulation et d'alliances, agissant sous contraintes et de l'autre, un système d'action programmé, anticipant l'usage de ressources (hommes ou machines) et la création de nouveaux liens de coopération (Gramaccia, Cordelier, Gardère, 2004). Le premier est un système d'action concret, au sens de l'analyse stratégique. Il est défini par l'histoire de ses propres relations, créées au gré des contingences et capable de résoudre des problèmes de moyenne portée. Le second est une construction intellectuelle fondée sur des scénarios censés résoudre des problèmes de longue portée. Une équipe au travail est un exemple du premier ; un projet planifié et un système de gestion intégré sont des exemples du second.

Toutefois, ces deux systèmes ne sont pas cloisonnés. Les conditions de passage d'un mode de régulation à l'autre suppose de considérer qu'il n'y a pas de solution univoque qui garderait la même force d'intégration quel que soit le contexte de changement, mais au contraire un agrégat de modèles théoriques dont la complexité varie selon les situations.

Les deux hypothèses théoriques fonctionnalistes et utilitaristes développées dans le chapitre précédent sont comparées et confortent l'analyse des conditions du changement organisationnel : l'hypothèse fonctionnaliste, fondée par exemple sur une solution technologique globale ou déterministe (celle proposée par un système d'information intégrée) ; l'hypothèse utilitariste qui s'inspire de l'analyse stratégique. Toute la difficulté consiste à créer dans l'entreprise un espace interne de délibération pour négocier leur mise en pratique et mise en œuvre. L'intégration correspond alors à la résorption progressive des antinomies engendrées par la crise mais dont certaines peuvent être fécondes.

Que peut-on demander à l'acteur, au sens de *l'Analyse stratégique*, dans un contexte de crise ? Viser l'organisationnel au sein de consensus locaux à partir de savoirs organisationnels spécifiques ? L'objectif n'est pas de figer les antinomies ni de les exacerber mais plutôt de contribuer, à la mesure des attentes des acteurs dans leur vécu professionnel, à l'analyse réflexive des routines défensives ou du *statu quo* à tous les niveaux (individuel, interindividuel, groupe, organisation) (Argyris, 1995 : 306) et l'intégration réflexive des innovations organisationnelles.

Innover dans un système d'action concret se résume donc à reconfigurer ou à réajuster des éléments connus dans une temporalité courte ; dans un système d'action programmé. Dans ce cas, l'innovation porte sur des scénarios convoquant des savoirs théoriques ou des technologies qui imposent de nouvelles règles de portée globale dont l'efficacité pratique se vérifie surtout sur le long terme. Plus précisément, ce sont les mécanismes de coordination et de communication entre des acteurs appartenant à des fonctions différentes qui sont pertinents. L'organisation intégrée rend visible et lisible ses protocoles de coordination. L'analyse d'un planning ou d'un organigramme technique en est l'illustration.

L'état de crise et d'urgence (Gardère, 2005) force à la transformation des modes d'apprentissage. Certains portent sur de simples adaptations spécifiques aux métiers et sont d'ordre individuel. Ils se transmettent par imitation et relations de proximité. D'autres modes, requis pour l'intégration de projets complexes touchent les normes, routines, espaces d'autonomie, identités et cultures locales (comme nous l'avons exposé dans les sous-parties précédentes de cette HDR). Il s'agit d'une volonté de faire évoluer simultanément les modes opératoires et la culture d'entreprise (système de valeurs), l'ensemble étant relayé parfois par l'implantation d'outils informatisés. Comment assurer ce qu'on pourrait appeler des régulations de conversion entre, d'une part, des modes de régulation autonome, fondés sur les systèmes d'action concrets, leur culture métier, leurs normes, leurs routines et, d'autre part, des modes de régulation transitoires, plus autoritaires parce qu'imposés par la nécessité du changement ? Comment dépasser l'antinomie entre système d'action concret et système d'action programmé ? Comment restaurer la dynamique de l'entreprise à partir des antinomies engendrées par la volonté de changement ? Ou, en d'autres termes, comment déconstruire une routine organisationnelle susceptible de faire l'objet d'un raisonnement défensif (Argyris, 1995) et comment reconstruire un système d'apprentissage organisationnel plus favorable à l'intégration globale des composantes du changement ? Nuançons toutefois ce dernier point : l'ensemble des antinomies ne constituent pas pour autant des nœuds organisationnels, au sens de blocage. Certains peuvent se révéler féconds. C'est le cas de l'acteur métier assumant des activités projet.

Ce chapitre nous a permis de mettre en lumière l'organisation en mode projet et son implication dans la communication. Nous y avons vu en quoi le projet d'innovation suscite des antinomies posant à l'entreprise de réels problèmes



d'intégration et d'apprentissage. Rappelons que la première antinomie est globale et contingente. Elle oppose une forte culture d'entreprise, héritée d'un management devenu obsolète et une crise annoncée. Si, comme le dit justement Jean-Daniel Reynaud, la crise est « un point de passage obligé d'une régulation à une autre » (Reynaud, 1997 : 101), ces points de passage sont multiples, s'apparentant à des raccourcis entre des systèmes de règles tacites régissant, d'une part, les activités de métiers (les systèmes d'action concrets) et les systèmes de règles explicites supportant les projets d'innovation organisationnelle (l'implantation de logiciels décisionnels, par exemple) : les systèmes d'action programmée. La seconde est relative au lien et nous la développons à suivre.

#### ***I - 4 Interactions sociales dans les organisations en mode projet***

Nos recherches nous ont conduite à définir le mode projet et à examiner ses mutations afin de comprendre sa migration dans tous les types organisationnels, qu'ils soient privés ou publics. Au-delà d'une réalité pragmatique opérationnelle, il est devenu une forme organisationnelle (Gardère, Gramaccia, 2003). Forme qui tend également à être reconnue sur le plan théorique malgré des bases conceptuelles encore modestes (Boutinet, 2005). Les théoriciens s'accordent à dire que tout projet comporte des aspects humains (paramètres d'ordre psychologique, sociologique, symbolique) et techniques qui cohabitent en marge des modèles organisationnels classiques et qui tissent des liens éphémères traduisant « une recomposition de ce lien social au sein de projets visant au regroupement de partenaires dans des réseaux ou dans des structures intermédiaires » (Boutinet, 2004 : 119). Pour assurer la cohérence, la communication intervient à chaque étape du projet avec le cadrage des actions qui suppose un recueil d'informations, la définition d'un langage commun, la valorisation.

Au niveau de la communication interne du projet, l'analyse porte sur l'information *corporate*, la mutualisation, la gestion des espaces collaboratifs et coopératifs (Durampart, 2002) pour favoriser la réactivité. Quelles sont les structures qui valorisent les relations sociales, celles qui favorisent la spécialisation et l'autonomie, celles qui visent l'intégration et l'ouverture ? François Jolivet (2003), Pierre Veltz (1992, 2000), Philippe Zarifian et bien d'autres, sont les pionniers d'une réflexion théorique socio gestionnaire dédiée à la problématique de la coopération dans les projets et offrent les

éléments de réponse déjà évoqués dans ce document. Par ailleurs, (Gardère, 2010) nous avançons que l'approche communicationnelle des organisations est témoin de la « montée en puissance des organisations créatrices » (March, Simon, 1991 : 195) dans un contexte de concurrence globale qui annonce, dès les années 90, des problématiques centrées sur le management de structures transversales. Les fonctions logistiques, managériales et sociales éclairent la mise en œuvre de la stratégie. Les figures de l'acteur (Gardère, 2008) communicant sont à considérer en situation d'accompagnement du changement en mode projet à la lumière des interactions.

A ce jour, les modes managériaux et gestionnaires se succèdent au rythme cadencé de la performance, efficacité, flexibilité, durabilité et mondialisation. L'ère stratégique émerge au tournant des années quatre-vingt et positionne l'individu au cœur du système. La culture d'entreprise investit les pratiques gestionnaires. L'individu est alors, non seulement considéré en tant que salarié, mais également en tant que vecteur d'innovation, porteur d'une dynamique relationnelle qui lui est propre. On voit apparaître les notions de confiance et de lien social. Tout à la fois acteur et Sujet autonome, il s'émancipe dans l'accomplissement d'un projet professionnel souvent corrélé aux projets d'entreprise auxquels il participe, collabore, coopère. Des expressions telles que le management participatif, le travail collaboratif, la coopération ou encore *le prix de l'excellence* (Peters, 1983) traduisent cette capacité à prendre en considération l'individu.

Les transformations sociales qui accompagnent ce changement organisationnel sont caractérisées par trois tendances qui vont du culte de l'entreprise à la prégnance du modèle économique en passant par le poids des discours managériaux. Elles s'inscrivent dans la mouvance du capitalisme qui pourtant ne fait pas preuve d'humanisme comme le démontre des penseurs tels que John Keynes, Adam Smith ou encore Max Weber et Emile Durkheim. Des sociologues plus récents tels que Raymond Aron, Raymond Boudon ou Jean-Daniel Reynaud confortent ce point de vue, de même que des gestionnaires comme Michel Crozier et Erhard Friedberg, voire l'historien Alfred Chandler. L'*homo economicus* prend désormais la forme d'un homme rationnel et gestionnaire qui conduit des projets qui jalonnent son parcours. L'entreprise s'étend plus horizontalement que verticalement et se mondialise. Aussi, les fonctions d'encadrement et de gestion se développent. Le management et la gestion de projet s'appuient autant sur des outils formels que sur des techniques sociales. L'organisation est pilotée de manière transversale et est

souvent délocalisée voire virtuelle. Si les projets sont assortis d'une approche communicationnelle, c'est que les sciences humaines et sociales permettent davantage aux gestionnaires de considérer le paramètre humain : c'est envisager le salarié dans toute son individualité, qu'il soit acteur ou sujet, au sens du *nouvel acteur économique* de Blaise Ollivier (1995), ou *actant* au sens d'Anthony Giddens. Bien que l'approche gestionnaire soit tournée vers la rationalisation, la prévision et la régulation, les mouvances sociales liées aux logiques des acteurs demeurent souvent imprévisibles et spontanées. Raison pour laquelle elles supposent une analyse communicationnelle et motivent notre intérêt pour ce terrain de recherche. En effet, l'utopie technocratique a tendance à rejeter l'expérience du vécu et la réalité du travail, à la faveur de cadrage de projets riches en éléments prescrits et formels. Or de nombreux travaux en sociologie du travail montrent que l'écart entre le travail prescrit et le travail réel se réduit dès que l'expérience est prise en compte et, qu'à l'inverse, l'excès de modélisation et de rationalisation est revisité dans l'approche transversale de l'organisation projet (Gardère, 2010).

- **Lien social : valeur du mode projet**

L'émergence *d'ensembles populationnels* (Bouvier, 2004) apparaît comme l'une des figures du groupe et donne à l'individu à la fois une « autonomie plus importante, une responsabilisation personnelle ne dépendant plus de la logique des acquis ou des liens antérieurs, et également (comme aiguillon) d'instaurer une insécurité, gage de mobilité à la fois physique et intellectuelle, de non certitude ». (Bouvier, 2004 : 297). Cette recomposition flexible du groupe est à l'image du mode projet où « l'individu doit se définir lui-même comme totalité. Il lui revient de gérer l'ensemble des paramètres non seulement de l'organisation économique, mais également des variables plus sociales, sinon personnelles » (Bouvier, 2004 : 297). Cet espace, tant communicationnel qu'organisationnel, ouvre sur le temps de l'urgence et de l'éphémère (Gardère, 2005 : 137-146) où l'innovation est l'apanage du porteur de projet. Les écrits de Claude Dubar (1991) traduisent la faiblesse du besoin de référents et l'absence d'attachement à des liens constitués. Tout se passe comme si l'acteur stratège était à l'écoute de son environnement, des opportunités qui s'offrent le temps du projet et qui lui donnent les moyens de le concrétiser en mesurant les risques qui accompagnent sa démarche. Autonome et doté d'un libre arbitre, l'acteur projet est responsable de ce qu'il entreprend dans la limite du cadrage par le cahier des charges du projet

qui régule l'action. Son individuation s'exprime dans un collectif perméable mû par des objectifs d'amélioration continue, de valorisation et de technicité outillée. Le projet serait à l'interface des préoccupations individuelles et d'une dynamique d'action collective, source de liens sociaux temporaires. L'une des caractéristiques de cette figure du lien social est la distinction entre les inclus et les exclus de l'équipe projet. Par ailleurs, le caractère ponctuel de certaines interactions borne les frontières du collectif. L'une des limites est l'absence de reconnaissance par l'équipe de ces protagonistes en tant que co-équipiers. En effet, l'ajustement permanent du sujet à l'acteur (Ollivier, 1995) est de rigueur. Il peut être à l'origine de conflits et de rejets entre les parties prenantes. En effet, le pseudo rite de passage étant la contractualisation, le partage d'expérience se réduit à la prestation entre le maître d'œuvre et le maître d'ouvrage. Cette mixité résiste pour partie à la définition du lien social, malgré une volonté du faire ensemble.

Une synthèse de nos travaux (Gardère, 2003, 2004, 2005, 2010) retrace les marqueurs théoriques de cette mutation du lien dans la nature du collectif. Tudor Rickards et Susan Moger (2002, in : Getz, 2002 : 75-92) envisagent l'équipe projet à la lumière du modèle de Tuckman (1965, 1977) qui repose sur le développement d'équipe. Ils mettent l'accent sur les conditions de travail non routinières comme source de créativité dans la production des résultats et sur le leadership qui est orienté simultanément vers la tâche et l'individu et plus récemment vers le changement (Bass, Avolio, 1990, 1994). D'une part, des auteurs tels que O'Quin et Besener (1989) ou Woodman (1993) ont étudié le processus créatif sans nécessairement identifier cette caractéristique (Rickards, Moger, 2002 : 76). D'autre part, le modèle Parnes-Osborn (1993, 1997) sur le brainstorming a engagé la réflexion vers la prise en compte de la structuration de l'équipe dans la stimulation de la créativité. Tudor Rickards et Susan Moger s'accordent à dire que si la notion de leadership créatif est entrée dans les pratiques du management de projet, elle ne l'est pas au niveau de la littérature et du cadre conceptuel. Elle reste, pour les auteurs, un protocole d'aide à la résolution de problèmes (brainstorming), voire des techniques voisines du leadership transformationnel de Bass et Avolio (1992). En effet, divers modèles se sont heurtés à la difficulté de « trop souvent repose(r) sur une opérationnalisation limitée de l'efficacité des résultats individuels et collectifs » (Rickards, Moger, 2002 : 77).

L'approche multiculturelle qui accompagne les fusions et délocalisations des entreprises, va au-delà des analyses anthropologiques classiques liées à la notion de territoire qui est culturelle chez l'homme (Hall, 1966). Bien que le cadre identitaire des valeurs et croyances reste une composante, d'autres paramètres entrent en ligne de compte. C'est la redistribution des priorités sociales au profit d'une logique plus économique qu'humaine dont il convient d'observer les effets. Le trait marquant du changement organisationnel est le glissement des structures centralisées vers les réseaux qui s'agencent autour de trois hypothèses organisationnelles qui sont les pivots de nos travaux : 1) le découplage de l'espace-temps ; 2) la gestion du court et long terme ; 3) la dimension culturelle à redéfinir comme contrat social. L'organisation n'est plus soumise aux seules injonctions du sommet hiérarchique mais elle est « le résultat de la façon dont tous les individus et les groupes qui composent l'organisation tout entière, du haut en bas de la hiérarchie, perçoivent et analysent les opportunités et contraintes existant objectivement dans l'environnement et décident de les intégrer à leur comportement » (Friedberg, 1997 : 99-100). Dans ce cas, l'action est pilotée par la mission et l'évaluation du salarié et ne porte plus seulement sur la réalisation de la tâche, mais sur la performance et la compétence de l'acteur. Le renforcement de la mobilité du travail s'accompagne d'une forte normalisation des procédures et les tâches sont redistribuées. Le pouvoir est repensé dans l'organisation transversière, dite transversale, qui se décline en mode projet. Un rapprochement théorique entre les travaux d'Anthony Giddens et ceux d'Alain Eraly (1988) sur le construit social convoque la notion de *réflexivité* (Schön, 1994) face au changement organisationnel et dont nous sommes emparée. Aussi, nous retenons deux approches de l'organisation pour guider nos recherches : l'une dédiée aux activités des hommes, acteurs du changement ; l'autre centrée sur la forme globale de l'organisation (Eraly, 1988). Cette quête de légitimité et la création de liens organisationnels et sociaux dotent la sphère professionnelle d'un statut de « 'solution culturelle moderne' à la question du délitement du lien social et de la dérégulation qui l'accompagne » (Ramognino, 2000 : 139), point de départ de notre questionnement sur ce thème (Gardère, 2007).

Face à cette injonction paradoxale entre un délitement organisationnel du lien social, voire relationnel, et face à la montée de la réflexivité de l'agir professionnel (Gardère, 2004 : 685-690), la voie d'une société en réseau est tracée (Gardère, 2008, 2009, 2010). Dans ce contexte, qu'en est-il du lien social au travail ? Le repli sur soi, le manque d'engagement, la précarisation

et la délocalisation des emplois sont autant d'éléments qui freinent la dynamique collective. Cela interroge la position de l'individu (agent ou acteur), dans son rapport au travail et ses pratiques sociales tandis que la technicité et l'évaluation d'une pratique professionnelle ont longtemps été dépendantes de trois facteurs que sont : « une appréhension directement matérielle au travail, une organisation du travail par chantier, et spécialisation et enfin la constitution de ce qu'on appelle un espace de confrontation » (Berthelot, 2005 : 366).

Nous considérons qu'il convient de ne pas se défaire du facteur social, ni de lui accorder une place résiduelle au lieu de l'image des lectures données par les économistes du monde industriel du XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècle. Dans cette perspective, le « lien social est-il une donnée ou un projet » (Bouvier, 2005 : 39). Le lien social apparaît alors comme une analyse des difficultés sociétales au XIX<sup>e</sup> siècle avec, notamment, la philosophie politique, l'anthropologie et la sociologie. Mais il faut attendre la fin du XX<sup>e</sup> siècle pour que l'expression *lien social* entre dans les usages, « Elle tend à s'instaurer comme paradigme ayant la double capacité de désigner et d'interpeller les rapports sociaux propres à ce début de millénaire, comme les expressions 'ordre social' ou 'paix sociale' ont pu, antérieurement, le faire » (Bouvier, 2005 : 17). Plus récemment, les travaux de Pierre Bourdieu n'évoquent pas directement le lien social mais l'*habitus* pour désigner les attitudes et relations de catégories définies en adoptant une posture réflexive.

Ce cheminement nous conduit à la définition contemporaine suivante : « Le lien occasionné et dont l'homme est l'acteur/récepteur implique que cette liaison soit effectuée de manière qu'elle se maintienne, conjoncture impliquant un rapport qui devient effectif et qui de ce fait, préexiste aux relations qu'il suscitera par la suite. Cette juxtaposition des termes lien et social peut apparaître comme une redondance. Le lien implique déjà le regroupement [...]. Le terme social résulte des relations entre individus » (Bouvier, 2005 : 23). En ramenant cette définition à caractère général à l'organisation projet, « Le lien, [est] perçu comme donnée relevant de la structuration socio-économique et facteur de cohésion, [il] lie l'agent au système dans un maillage des pratiques et des représentations nécessaire à l'exercice de ses potentialités. Il se centre sur les choix fait *hic et nunc*, dans la proximité et la dynamique de construits pratico-heuristiques et d'ensembles populationnels cohérents » (Bouvier, 2005 : 32). Ce détour terminologique met en exergue des groupes d'individus dont les conditions de

formation, de maintien et de dislocation sont variables selon les acteurs en présence et la temporalité de l'organisation sociale (Gardère, 2005). Les interactions sont centrées, tant sur les représentations individuelles, que sur la dimension de la conscience collective.

La sociologie établit une typologie relative à la nature du lien social qui régule les interactions. Elles peuvent être coercitives, négatives, mécaniques, restitutives ou organiques. Retenons pour l'organisation projet trois catégories : les interactions négatives, positives, neutres sans tenir compte des cas où le lien social est absent : « le lien refusé *a posteriori* ou une absence de lien *a priori* » (Bouvier, 2005 : 171). Cette restriction du cadre d'étude s'explique car, en mode projet, le refus du lien conduit à faire périr le projet. En effet, tout projet suppose un groupe éphémère d'individus qui tend vers un but unique, de manière autonome par rapport à l'ensemble de l'organisation, tout en déployant des cultures de projet spécifiques. Le même résultat peut être obtenu avec des liens sociaux négatifs (Bourdieu) tels que des rapports de domination et de subordination ou encore à l'occasion de situations contraignantes, conflictuelles et d'opposition. Quant aux liens positifs, ils sont porteurs d'autonomie et de liberté de l'acteur (Gardère, Gramaccia, 2003 : 99-142). Les travaux d'Emile Durkheim (1973) mentionnent la coopération, voire la cohésion où règne un climat d'entente et de complémentarité. Enfin, des « liens sociaux neutres se présenteraient comme vecteurs et pratiques permettant aux individus de s'exprimer et d'atteindre les buts qu'ils se sont fixés, liens instrumentalisés par la finalité que poursuit l'individu stratège : Stirner, Weber, Boudon en exposent les données » (Bouvier, 2005 : 35).

Le retour significatif des recherches sur le lien social dans divers champs disciplinaires atteste d'une quête de réponses face au délitement sociétal et à l'effritement des valeurs, notamment depuis les années 1960-1970. Certains mentionnent un désenchantement. Mondialisation, globalisation, technologies et autres traits symptomatiques de la société contemporaine ne sont pas anodins dans la mise en scène d'avatars du lien social. Tout se passe comme si des stratégies éphémères mobilisaient les acteurs dans des espaces-temps fugaces tels que le projet. Le lien social ne se donne pas à voir, il s'accommode de rites temporaires, émaillés de réussites individuelles, de projets collectifs, d'une illusion d'inclusion ou d'adhésion. En réponse à la liberté individuelle et au repliement communautaire, les valeurs et rites directement liés au collectif se heurtent à leurs limites. Force est de

constater que le lien social traverse une période de crise au XXI<sup>e</sup> siècle face à des liens moins prégnants que ceux, par exemple, du métier ou de la communauté. Certains parlent même de *fractures sociales* et nous complétons par la perte des valeurs. Le lien prend davantage la forme du réseau (Gardère, 2004) où l'unité laisse place à la fragmentation. Les liens noués sont, dans la perspective de l'*Ecole de Chicago*, spécifiques au microcosme dans ses modes d'apprentissage, de partage et de représentation. Cela n'exclut pas la capacité de l'organisation en réseau ou en mode projet à faire face au changement par sa flexibilité.

La notion de projet ouvre le champ à la recomposition ou création de nouvelles formes de sociabilité dans l'organisation. Au croisement de lectures (gestionnaire, économique, communicationnelle, sociologique), la place accordée à l'individu engagée dans une action collective est significative. En effet, l'organisation composée d'individus doit gérer une contradiction entre, d'une part l'efficacité collective exigée par l'entreprise face aux crises, zones d'incertitudes, risques, et d'autre part la vie individuelle et sociale du salarié. Ce nouveau contrat suppose de repenser la place de chacun dans les collectifs restreints (groupes) à la faveur de nouvelles formes d'organisation et de modes de gestion qui se construisent autour de modèles tels que les équipes, cellules, projets, processus. L'*analyse stratégique* et l'*approche culturelle* éclairent sur les systèmes d'action dirigée et finalisée. La première s'intéresse plus particulièrement aux logiques des acteurs dans l'organisation tandis que la seconde examine les représentations individuelles et collectives en milieu professionnel. Selon Michel Crozier et Erhard Friedberg (1977), l'acteur est libre de ses choix dans la dimension stratégique. Son action est finalisée et lui confère du pouvoir d'où des stratégies individuelles au sein du collectif. Cette action s'exerce dans une organisation régulée par des normes, tâches et rôles qui visent à contrôler et maîtriser les *zones d'incertitude* du *système d'action concret*. Michel Crozier et Erhard Friedberg désignent plusieurs origines aux zones d'incertitudes : le savoir et savoir-faire, le rapport à l'environnement, au contexte, l'usage de la règle, les flux d'information et de communication.

Pour y remédier, nous considérons qu'une analyse du climat relationnel qui règne dans l'équipe projet permet d'apprécier des éléments constitutifs du projet innovant, tels que la confiance, l'expertise, la collaboration concertée et consentie. La performance créative ne serait atteinte que lorsque des équipes dépassent deux barrières qui représentent « les forces inter et intra



personnelles qui doivent être dépassées avant la formation des normes [...] elle n'est qu'un obstacle temporaire que la plupart des équipes parviennent à surmonter [...] et la seconde barrière plus difficile à franchir pour les équipes représente les forces qui doivent être surmontées lorsqu'une équipe va au-delà des résultats attendus dans un contexte donné » (Rickards, Moger, 2002 : 82).

Une équipe projet est caractérisée par une structuration qui favorise l'autonomie (Gardère, Gramaccia, 2003), la responsabilité et la libre expression plutôt que la contrainte, offre alors les conditions de *créativité organisationnelle* (Gardère, 2007). Les résistances au changement semblent s'estomper au bénéfice d'une régulation partagée qui, outre les règles fixées, témoigne d'une volonté de partager l'expérience et de coopérer pour la gestion des aléas tout en reconnaissant le travail individuel (Reynaud). Cette conjugaison des intérêts particuliers (motivations des membres de l'équipe) et intérêts collectifs (buts du projet) reflète des interactions responsabilisantes et créatives dans le prolongement de la théorie des groupes de Lewin qui repose sur l'idée selon laquelle le groupe primaire est un système social autorégulé et démocratique : « un lieu d'expérimentation et d'apprentissage de la solidarité la plus sage puisqu'elle s'ouvre démocratiquement sur l'espace social le plus large, dont elle s'approprie les valeurs et les normes dans une logique de changement et ce, avec le moins de coût psychologique possible. L'économie groupale, chez Lewin, est une économie de moyens psychologiques, puisqu'elle vise, par la discussion, à résorber les tensions et à développer des normes d'adhésion au changement » (Gardère, Gramaccia, 2003 : 100). Dans le contexte des groupes secondaires, (organisations), le *groupe primaire* a prouvé son efficacité expérimentale dans la production de l'effet *solidarité*. Le groupe est un sujet collectif d'actions de changement, par sa capacité reconnue de diagnostic, d'analyse et de propositions, mais surtout, par sa capacité à décider de ses propres normes de fonctionnement.

A l'issue de ce constat, nous considérons l'approche communicationnelle comme l'un des éclairages possible du lien comme levier de management dans l'organisation en mode projet (Gardère, 2005, 2010). Elle témoigne d'une transversalité disciplinaire, dont Marcel Mauss (1968 : 290 : 14) précisait « l'importance stratégique des frontières entre les sciences pour en marquer la nécessaire transgression : Car, c'est aux confins des sciences, à leurs bords extérieurs, aussi souvent qu'à leurs principes, qu'à leur noyau et à leur centre

que ce font leurs progrès ». Nous motivons également notre posture par les travaux de Jürgen Habermas (1962, réed. 1997) sur l'espace public, où il envisage une activité communicationnelle et distingue des liens sociaux actifs dans un contexte de médiatisation et d'implication citoyenne de l'individu. La montée de l'individualisme est souvent associée aux conséquences de la modernité et à l'émancipation de l'individu caractérisée par Tocqueville comme le postulat de la dynamique démocratique. Nombre de travaux sur l'effritement du lien social, s'appuient sur, au minimum, trois raisons pour dresser un tel constat : le déclin de l'institution (Dubet, 2002) et de l'autorité ; les dysfonctionnements du processus de socialisation ; la pénurie de nouvelles règles de vie commune face à l'individualisme croissant. Simultanément à cette situation plus ou moins avérée, des formes de liens sociaux émergent où les interactions sont moins verticales et plus horizontales, voire transverses. Les individus reconsidèrent leur position les uns par rapport aux autres pour développer des relations interpersonnelles plus égalitaires. Les règles s'en voient assouplies, et les modes de régulation repensés. L'intégration, l'inclusion ou l'exclusion demeurent au centre du débat face au mode projet organisé pour l'acquisition d'une identité sociale.

L'organisation en mode projet est une figure atypique des dynamiques du lien. En effet, les acteurs projet interagissent dans un environnement éphémère régulé par un principe d'autonomie finalisée. Paradoxalement, ils sont contractuellement dépendants de leur service de rattachement mais opérationnellement affranchis de toute forme hiérarchique grâce à leur activité transversale. Leur pilotage incite au développement d'une *culture projet* qui apparaît dans les organisations comme des réponses au « brouillage des repères et l'effacement de cadres de références stables, ceux du travail professionnel et du métier » (Boutinet, 1993 : 118). Dans cet entrelacs, l'acteur est à l'intersection d'environnements complexes où « les clivages sociaux n'en sont pas pour autant gommés, que les conduites à projet sont associées à des modes de concrétisation spécifiques selon le positionnement social des acteurs » (Boutinet, 2004 : 119). Nous précisons que dans l'approche constructiviste et systémique, le contexte est une réalité subjective qui s'envisage en fonction du contexte global de l'interaction et du contexte de référence. Aussi, dans un groupe, la notion de réalité implique un sens partagé, une représentation collective commune. Cela suppose d'intervenir sur les représentations du contexte relationnel, notamment par la métacommunication, lorsqu'un ensemble d'interactions (ou de communication) devient alors 'un ensemble qui donne un sens à une action

qui s'insère en son sein' » (Watzlawick, 1972 : 37). Tout projet s'inscrit dans un environnement, lui-même composé de contextes en co-présence, d'ordre géographique (entreprise), culturel (culture d'entreprise et projet interculturel) ou encore temporel (délais) qui concourent à la création du sens partagé de l'action (Mucchielli, 1998 : 21 ; Gardère, 2010), donnant un sens collectif à l'interaction issu des échanges et de métacommunication.

Le maintien d'une cohérence entre les moyens, messages, stratégies de diffusion et d'appropriation passe par l'adhésion au projet des parties prenantes. Fédérer pour faire connaître et reconnaître, pour lever les freins au changement et pour ouvrir au travail en commun, telle est la problématique communicationnelle dans l'organisation projet. Il est possible d'y voir l'interprétation utilitariste de March et Simon (1991 : 195) pour qui « Les organisations sont des systèmes d'actions coordonnées entre individus et groupes dont les préférences, l'information, les intérêts et les savoirs diffèrent. Les théories des organisations décrivent la conversion délicate du conflit en coopération, la mobilisation des ressources et la coordination des efforts qui facilitent la survie simultanée d'une organisation et de ses membres ». Par ailleurs, l'approche communicationnelle des organisations est le témoin de la « montée en puissance des organisations créatrices » (March, Simon, 1991 : 195) dans un contexte de concurrence globale annoncé dès les années 90 avec des problématiques centrées sur le management de structures transversales où les fonctions logistiques, managériales et sociales éclairent les stratégies d'accompagnement du changement.

Toutefois, le discours enchanteur du projet implique les équipiers dans un espace-temps limité auto-réalisant, tant collectivement (mener à bien le projet pour l'entreprise), qu'individuellement (tracer un parcours professionnel personnel en devenir). Dans le prolongement des travaux d'Emile Durkheim, les interactions qui se tissent en mode projet offrent un terrain d'expression à la solidarité au travail, expression qui désigne le lien social. Dans ce cas, le fonctionnement relève tant de l'appropriation des procédures et réglementations par l'individu que de la compréhension mutuelle et de la réponse aux attentes organisationnelles, collectives et individuelles. Paradoxalement, tandis que l'importance accordée à l'individu est croissante, elle est pondérée par le poids du contexte social qui pèse sur lui. Aussi, « Comment se fait-il que, tout en devenant plus autonome, l'individu dépende plus étroitement de la société ? Comment peut-il être à la fois plus personnel et plus solidaire ? » (Durkheim, 1973 : XLIII). Partant du

postulat que la nature du lien est corrélée aux enjeux qui rassemblent et animent les acteurs stratégiques, de nombreux auteurs s'accordent à énoncer que la dynamique des liens sociaux et les facteurs économiques sont des variables qui orientent l'action de l'individu. Ces variables sont porteuses d'opposition entre une posture de repli et celle de l'autonomie de l'acteur. L'une des limites réside dans l'organisation sociale qui est dépendante des contingences économiques. Les interactions sociales et le lien social, objet de ce chapitre, sont des outils pour réduire ces zones d'incertitudes.

- **De l'endoconcept à l'autonomie du Sujet : délitement du lien**

Nous nous reconnaissons dans les travaux de James Taylor (1993) qui mentionnent que « l'organisation est alors située dans les interactions et non l'inverse » et sont à croiser avec ceux de François Cooren (2000) pour qui les propriétés organisantes du langage participent à la construction de l'organisation, notamment par la mise en récit de l'action : « Quelle que soit l'ampleur, il s'agit toujours, selon Taylor et Van Every (2000), d'un 'flatland', c'est-à-dire d'humains en situation d'échanges dans l'ici et le maintenant et non pas d'une structure abstraite réifiée » (Giroux, 2004). Dans une approche processuelle de la communication du changement en organisation, Nicole Giroux (2004) envisage la communication comme constitutive de l'organisation. Composée d'individus, l'entreprise est un lieu d'expression, entrelacs de relations, espace de communication verbale et non verbale. L'équipe projet est entendue comme une structure d'interactions dynamisées par de multiples logiques d'action qui « mettent en œuvre les systèmes de pertinence des différents acteurs qui interviennent sur la définition de la nature de la relation aux partenaires (confiance-méfiance, soumission-domination, coopération-compétition, alliance-conflit). Ainsi, les règles des échanges concernent plusieurs domaines : la relation avec la 'réalité', le raisonnement, la sincérité de l'engagement et la cohérence et la beauté du discours » (Mucchielli 1998 : 67).

Au cours de leurs interactions, les individus échangent de l'information, élément décisif pour le déroulement du projet. Toutefois, celui qui détient l'information, détient le pouvoir. Aussi, il n'est pas rare d'observer des stratégies de rétention de l'information. Cette circulation de l'information ne respecte pas le caractère formel du circuit du message tel que défini à l'ouverture du projet. Des transmissions plus ou moins complètes, dans des

délais plus ou moins longs selon la nature de l'information sont des palliatifs à l'organisation du projet. Tous ces dysfonctionnements sont autant d'éléments qui participent à la création de zones d'incertitudes de nature communicationnelle. Ils affectent le projet dans la mesure où ils touchent directement les individus dans leur mode d'interactions et de représentations. L'atteinte de l'objectif du projet s'en trouve perturbée. Dans cette perspective, Michel Crozier et Erhard Friedberg répertorient deux stratégies d'acteur. L'une est la stratégie offensive qui consiste à imposer aux autres ses modalités d'action ; l'autre est la stratégie défensive où l'acteur préserve sa liberté d'action (autonomie, responsabilité, libre-arbitre, gain de temps, etc.) dans le respect des normes, tout en réduisant la contrainte exercée par son entourage. Cette stratégie nuit à la performance de l'équipe. L'analyse stratégique, par la notion de contrat implicite qu'elle sous entend, permet de réguler les échanges vers une relation de réciprocité et de négociabilité des objectifs en repositionnant quelque peu la notion de pouvoir. Les travaux de Peter Drucker (1970) sur *la Direction Participative par Objectif* confortent cette hypothèse de recherche. D'un point de vue général, l'ambition de l'analyse stratégique est de mieux comprendre la résistance au changement. Chaque projet de changement entrepris par la hiérarchie se heurte aux zones d'incertitude et au besoin de rationalisation pour lesquels la notion de *négociation implicite* développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg offre un moyen de régulation. Le pouvoir est alors considéré comme une composante à part entière du changement.

Le terme d'*endoconcept* (Arieti, 1976) désigne des concepts en formation, notamment celui de créativité sur le plan intellectuel. Dans le prolongement des techniques de créativité développées dès 1960, Isaac Getz (2002) fait appel au phénomène de *créativité organisationnelle*. Cette forme hybride émerge de l'interaction entre les intérêts particuliers des individus et l'intérêt collectif de l'organisation. Ce croisement favorise la pérennité de l'organisation en allant au-delà de la maîtrise des coûts et de la qualité. Cette approche dépasse l'environnement organisationnel et l'avènement des techniques d'animation d'équipe comme palliatif du discours d'accompagnement de l'action collective. Du point de vue méthodologique, Magyari-Beck (1990 ; Getz, 2002 : 3) propose une matrice de créativité qui combine les *niveaux* de culture, organisation, groupe, individu, avec les *aspects* des traits, processus et produits. Dans le projet, seuls les *niveaux* de processus et produits sont retenus. Or, par définition, « un projet est une création collective, organisée dans le temps et l'espace en vue d'une

demande » (Giard, 1993 : 18) où les acteurs agissent dans une ingénierie collaborative.

Selon Norbert Alter (1999), ils mettent en œuvre des procédures participatives qui sont le préalable à *accepter une participation spontanée* dans un contexte incertain d'interdépendance permanente. Ce type de comportement décrit par Norbert Alter (1996) met en évidence le calcul des acteurs collectifs innovateurs. Celui-ci repose sur une coopération dans la gestion des savoirs indépendamment des contraintes liées aux logiques économiques et des échanges formels. Dans ce cas, la communauté des innovateurs est mobile car les acteurs en situation instable et autorégulée se soustraient rapidement d'eux-mêmes à la contrainte d'écart de la règle en vue de l'efficace novatrice et de l'action pour laisser la place à des acteurs nouveaux plus autonomes qui acceptent mieux la situation de risque qui fragilise l'acteur : « Ceci amène à une autre conclusion. Les individus sont des "atomes logiques de l'analyse". Mais ils ont plus d'âme que les atomes de la matière. Ils peuvent donc se désintéresser de l'action pour retrouver un rôle leur permettant de se défaire des turpitudes de l'action » [...] « l'action des innovateurs repose, préalablement ou finalement, sur la consommation, la diffusion, la production, la normalisation d'informations, de connaissances, de savoirs ou de symboles. Elle concerne les domaines techniques, organisationnels ou idéologiques. [...] Chaque groupe vit ainsi une tension bien particulière : pour parvenir à imposer sa propre conception des rapports sociaux, il est contraint de devenir le promoteur des systèmes d'informations » (Alter, 1999 : 140).

Dans ce contexte, la *créativité organisationnelle* tend à s'exercer sur l'individu avant de s'inscrire dans une dynamique de groupe (Gardère, Gramaccia, 2003 : 99-142). Elle sollicite « son esprit, sa volonté et son cœur ou, en termes plus scientifiques, son intelligence et ses connaissances, sa motivation et ses émotions » (Getz, 2002 : 2). Elle s'appuie sur des éléments tels que la motivation et le degré d'expertise qui sont des composantes du mode projet faisant de l'individu le cœur du dispositif. Il devient acteur du changement et collabore au processus d'apprentissage. L'une des forces du mode projet est de s'appuyer sur la diversité des individualités des acteurs projet car de leurs interactions naît le processus créatif, métissage de parcours, expertise, connaissances et savoir-faire. Selon Mack (1997), « cette co-évolution créatrice permet de libérer les richesses de l'intelligence partagée ». Ce type de comportement est décrit par Norbert Alter (1996) qui

met en évidence le calcul des acteurs collectifs innovateurs. Celui-ci repose sur une coopération dans la gestion des savoirs indépendamment des contraintes liées aux logiques économiques et des échanges formels. Nous postulons que la communauté des innovateurs est mobile car les acteurs en situation instable et autorégulée se soustraient rapidement d'eux-mêmes à la contrainte d'écart de la règle en vue de l'efficacité novatrice et de l'action pour laisser la place à des acteurs nouveaux plus autonomes qui acceptent mieux la situation de risque qui fragilise l'acteur : « Ceci amène à une autre conclusion. Les individus sont des atomes logiques de l'analyse. Mais ils ont plus d'âme que les atomes de la matière. Ils peuvent donc se désintéresser de l'action pour retrouver un rôle leur permettant de se défaire des turpitudes de l'action » [...] « l'action des innovateurs repose, préalablement ou finalement, sur la consommation, la diffusion, la production, la normalisation d'informations, de connaissances, de savoirs ou de symboles. Elle concerne les domaines techniques, organisationnels ou idéologiques. [...] Chaque groupe vit ainsi une tension bien particulière : pour parvenir à imposer sa propre conception des rapports sociaux, il est contraint de devenir le promoteur des systèmes d'informations » (Alter, 1999 : 140). Dans un registre analogue Moscovici (2000) mesure la créativité des groupes, la congruence productive des efforts collectifs dans la recherche de solutions complexes. Ce paradigme confère à la structure la fonction de référence pour la mise en cohérence des activités du groupe. Ses traits sont ceux de la rationalité post-taylorienne en quête des conditions optimales pour la conception de liens sociaux homogènes à l'intérieur du groupe comme cellule d'activités autonomes (Gardère, Gramaccia, 2003).

Nous rallions la thèse de Mancur Olson selon laquelle l'action collective n'est pas la somme des actions individuelles mais elle est au croisement de diverses dynamiques, « la question est de savoir si un groupe inorganisé, ayant conscience de son intérêt, disposant de ressources nécessaires à le promouvoir et dont l'intérêt n'est contradictoire avec celui d'aucun autre groupe va agir de manière à promouvoir son intérêt comme le ferait une personne dans de telles circonstances » (Olson, 1978 : 9). Cette question tient compte de la valeur individuelle attribuée au bien collectif. Selon Mancur Olson, les individus agissent dans un groupe avec un comportement rationnel intéressé avec un objectif à atteindre. Cela met un terme à la logique d'action individuelle inorganisée puisque la théorie des groupes postule que « sans intérêt commun, point de groupe » (Bentley ; Olson, 1978 : 29). Dans cette perspective, « le rêve de la réalisation de l'intérêt général par la

concurrence des intérêts particuliers et leur limitation mutuelle s'écroule à partir du moment où on démontre que les groupes d'intérêt peuvent être impuissants à promouvoir leur intérêt » (Olson, 1978 : 18).

L'ambition qui se révèle en creux dans les pratiques professionnelles, zones d'émergence de liens sociaux, est de restaurer la place du Sujet, plus libre, plus autonome, plus responsable. Le Sujet devient acteur social dans des organisations qui se présentent comme une alternative à l'échec de certains modèles. A l'instar, « le programme institutionnel repose sur un paradoxe fondamental. Dans le même mouvement il socialise l'individu et prétend le constituer en sujet [...] D'une part l'institution socialise l'individu au monde tel qu'il est, elle lui inculque un habitus, une identité conformes aux exigences de la vie sociale. D'autre part, parce qu'il en appelle à des valeurs et à des principes universels, le programme institutionnel arrache l'individu à la seule intégration sociale, il en fait un sujet capable de se maîtriser et de construire sa liberté » (Dubet, 2002 : 35). Ce Sujet qui s'affirme comme individu tend vers un acteur social (Ollivier, 1995). En effet, en sociologie classique, la division du travail serait à l'origine de l'individualisation et de l'affaiblissement du lien communautaire. Dans ce contexte, « la socialisation est conçue comme un processus paradoxal de création de conduites et d'acteurs conformes et de sujets conscients d'eux-mêmes, obligés et capables d'être libres et de gouverner leur vie » (Dubet, 2002 : 40). L'acteur social serait tiraillé entre un individualisme méthodologique (Boudon, 1979-2006) qui fait état de son irrationalité et l'interactionnisme symbolique où il est pris dans sa relation à autrui. Dans le premier cas, nous prétendons que pour comprendre le social, l'analyse de la rationalité individuelle est un préalable. C'est ce qui permet le passage d'une rationalité instrumentale à la rationalité cognitive qui permet l'étude des croyances dans l'action individuelle. Dans le second cas, l'individu agit en fonction du sens interprétatif qu'il donne aux choses. C'est la capacité réflexive de l'acteur qui est en jeu dans l'interaction et les négociations pour la construction identitaire. Ce postulat laisse entendre que l'acteur n'est pas le système (Dubet, 2002 : 68).

Le projet se présente comme un triptyque politique, éthique et économique qui s'évalue à l'aune de la responsabilité sociale de l'entreprise (Gardère, 2001 ; Gardère, Gramaccia, dirs., 2002). La dimension éthique assure le passage du paradigme d'échange qui suppose contrepartie et relation intersubjective, à celui de réciprocité (Temple, 1995). Cette réciprocité engage des valeurs et la création de liens qui ne se fondent pas sur la



recherche d'un intérêt. Ce principe de responsabilité présenté par Hans Jonas (1992) témoigne d'un engagement collectif qui s'exprime dans les discours critiques, militants de la *réflexivité*, pour reprendre un terme de la modernité employé par Pierre Bourdieu, Anthony Giddens ou encore Ulrich Beck. Soumis à la pression des pratiques sociales, les projets d'entreprise communiquent sur des thèmes porteurs tels que le développement durable, la citoyenneté, la gouvernance d'entreprise, etc. On parle même d'*éthique au service du management* (Claude, 1998 ; Gardère, 2001) dans un contexte de libéralisation des échanges qui impose des clauses sociales dans une action organisée qui tend vers l'efficacité économique. Ce contrat social de moralité n'est pas nouveau. Adam Smith s'y intéressait déjà dans le *Traité des sentiments moraux*. Une lecture communicationnelle de cette tendance à l'individualisme analyse l'antériorité de l'objet professionnel *projet d'entreprise* en parallèle de celle de l'objet scientifique et mentionne que « les objets professionnels s'imposent comme objets d'études sans effet de rupture quant aux présupposés et catégorisations » (Bernard, in : Delcambre, 2000 : 149-156). Cela pose le problème de l'objectivisation de la communication dans l'organisation en mode projet, forme possible de l'une des recompositions du lien social par la coopération au travail.

Le statut axiologique de l'autonomie dans le travail organisé, comme principe abstrait d'organisation, a évolué de façon significative en plus de trente ans de management des groupes restreints. Nous définissons l'autonomie comme une valeur de référence synthétisant, dans l'éthique du management (Gardère, 2001), divers principes moraux susceptibles d'être incarnés par un individu à la fois acteur et citoyen : l'épanouissement personnel, la liberté de décision, un pouvoir local fort, une condition majeure de la construction des identités au travail. Elle permet, eu égard à la marge de manœuvre qu'elle autorise dans le respect de la prescription, un travail réflexif sur la tâche limité à des actions d'organisation et de coordination non décisives.

Dans le groupe, l'autonomie est valorisée car elle est considérée comme une forme d'organisation susceptible d'améliorer la productivité. Les zones d'incertitude, qui résultent de l'affaiblissement du contrôle de l'organisation, forment une marge de liberté et contribuent à donner plus de responsabilités aux individus. Toutefois, des études ont montré qu'une telle intégration ou rationalisation, au titre du participatif, de la liberté de l'individu n'était pas une garantie d'un bon moral. Ainsi, plus le groupe plus restreint, voire informel, plus il présente pour l'individu de valeur affective et donc

d'engagement potentiel. La densité et la proximité relationnelles du lien social (Gardère, 1999) sont à la fois des critères de structuration du groupe et des critères de valeur pour l'individu. Retenons que le management des années 80, et l'avènement de la gestion de la qualité, en fait une valeur de référence explicite. Ainsi, le conseil en management disperse les composantes sociales du groupe, se désintéresse de sa capacité critique de changement pour le réduire à sa dimension opératoire : le groupe prend le statut d'*équipe*. Ce collectif restreint est maintenant présenté, dans un discours à forte teneur prescriptive, comme l'instrument docile d'un projet global de coopération. C'est un changement dans la conception de l'action collective qui intervient dans ce glissement du groupe à l'équipe, le passage au premier plan de considérations théoriques qui font le point de ce qu'il faut impérativement savoir sur la gestion efficace de cette action (Charrier, Kouline, 1994, in : Audebert-Lasrochas, 1999 : 27).

Nous nous sommes emparée de la notion de métarègle introduite par François Jolivet au début des années 80 (Jolivet et Navarre, 1993 ; Jolivet, 2003), pour désigner, dans le management des projets, le principe de responsabilité accrue laissée à l'équipe projet. Cela, notamment dans le choix des personnes, méthodes, fournisseurs, comme dans la forme organisationnelle. Ce principe, dit de subsidiarité, cautionne ce que l'auteur appelle des facteurs soft (autonomie, leadership, confiance, esprit d'initiative, adhésion). Il a des implications en termes de rationalisation des activités car il s'agit de prévoir des modes de régulation (Reynaud, 1998), voire d'autorégulation, d'autonomie relative, d'autocontrôle qui sont à l'origine de paradoxes (Barel), mais qui permettent de conjuguer, dans des processus transversaux, des styles de délégation et de contrôle parfois contradictoires (Bateson). Nous posons alors la question de l'autonomie réelle des acteurs individuels dans de tels dispositifs, car l'autonomie n'est autre que le résultat pratique d'un système de contrôle légitime, dans lequel l'individu est soumis à une contrainte communicationnelle. Au principe d'autonomie, dit de *subsidiarité* (Jolivet, 2003) s'ajoute une logique communicationnelle qui s'exprime en termes de transparence, d'accès immédiat aux informations critiques, de temporalité (Gardère, 2005), où chaque acteur développe des capacités d'anticipation analytique dans des processus de changement techniques et organisationnels. Raison pour laquelle, nous affirmons que dans certains contextes (entreprise, administration), ce principe ne peut pas être transposé tel un modèle prescriptif. Aussi, nous nous sommes efforcée de montrer dans nos recherches sur le projet, l'actualité, les limites et les difficultés de

duplication du modèle de management de projet par les métarègles (Gardère, Gramaccia, 2003, 2004, 2005) dans des contextes soumis à de fortes zones d'incertitude (cf. l'analyse stratégique de Crozier et Friedberg).

Nous avons constaté lors d'enquêtes en entreprise, que la métarègle augmente le pouvoir de décision de l'individu tout en différant l'exercice du contrôle hiérarchique. C'est l'exemple de l'acteur confronté au tableau de bord et au compte rendu d'avancement du projet. Il est astreint à atteindre des objectifs, mais il dispose de peu de marge de manœuvre (cf. le droit à l'erreur de Jolivet). Observateur réflexif de sa pratique (Gardère, 2008), il met en œuvre les métarègles exogènes liées aux exigences qualité contractuelles, ainsi que les métarègles endogènes définies par les spécifications du plan de management. Ne s'agit-il pas ici de substituer à la stratégie de l'acteur, au sens de la sociologie des organisations (Crozier) une stratégie institutionnalisée par la procédure ? C'est en tout cas le sens que nous donnons au principe de subsidiarité qui consiste à déléguer par la procédure dans le but explicite d'éliminer les jeux de pouvoir (Nash) autour des zones d'incertitude. Contexte dans lequel le pouvoir est désincarné et où les métarègles supplantent les règles. Nous dressons le bilan que tout projet connaît des *zones d'incertitudes*. Il s'agit, entre autres, des aléas qui surgissent en cours de projet, comme des risques encourus, connus ou imprévus. Les ajustements correspondent pour leur part au phénomène de *régulation*. Nous remarquons que l'une des limites de l'approche situationnelle de Michel Crozier et Erhard Friedberg est qu'elle n'envisage les actions des individus que dans un contexte précis marqué par des logiques de pouvoir, mais qui ne prend en compte la notion de temps. Les avancées théoriques sur l'analyse stratégique précisent que « l'acteur-individu ou groupe dans l'entreprise, est un joueur d'échecs, mû par aucune autre force que le calcul des opportunités, des avantages, des pertes. Mais tous ces éléments n'ont de valeur pour lui que selon la façon dont il les évalue. Et cette façon, à son tour, dépend d'une vision globale des choses, d'une autre manière de désigner la culture. Les ressources constituent des atouts. La culture influence largement le jeu » (Sainsaulieu, 1981 : 55).

Dans les années 90, l'autonomie a cessé d'être un objectif social en soi. L'entreprise contemporaine en mode projet est soumise à la temporalité de l'urgence (Gardère, 2005) et se construit dans l'interaction avec des acteurs aux compétences hétérogènes, dans des contextes hétéronomes. D'« un acte de résistance (d'appropriation et d'affirmation de soi) contre l'ordre de

l'usine » (Chatzis, 1999), elle est devenue, par nécessité fonctionnelle, un acte paradoxal d'abnégation opératoire (Gardère, Gramaccia, 2003). L'abnégation suppose que le collectif renonce à sa stratégie de protection identitaire pour s'investir pleinement dans la stratégie de l'organisation. C'est à ce titre que le collectif devient cellule dans la réalisation d'un projet. A la valeur sociale de l'autonomie spécifique au groupe, s'est supplantée une valeur utilitaire de l'autonomie d'expertise cellulaire riche d'apports conceptuels, de connaissances, d'initiatives individuelles et solutions à forte valeur ajoutée pour le projet. De valeur de référence, l'autonomie, est devenue une valeur prescriptive soumise à des contraintes endogènes et exogènes comme les règles et les aléas du marché, les rapports de pouvoirs entre alliés et concurrents, les avancées de la technologie, les contraintes administratives légales, les systèmes de règles coutumières informelles.

A la différence du modèle taylorien, il ne s'agit plus de rationaliser, de fixer des normes de rendement et de qualité, de simplifier des tâches et de standardiser des méthodes, moyennant quoi, dans un tel contexte, l'autonomie répond pour le groupe et l'individu au sein du groupe, à un besoin de retour au secret professionnel et à ce qu'il représente de contre-pouvoir, ou encore au besoin de réaliser des objectifs personnels. Le modèle cellulaire renvoie à une éthique de l'engagement, de la compétence, de la responsabilité de ses actes, le confrontant à la pertinence de ses choix et aux problématiques du risque. Etre autonome dans la cellule signifie, pour l'individu que son autonomie est utilitaire dans la mesure où il assume la décision. Elle est d'autant plus utilitaire qu'à la différence des situations de groupe, elle n'engendre aucun effet communautaire d'autant qu'il n'existe pas de temps ni d'espace partagés, mais une temporalité de l'urgence (Gardère, 2005). Alain Touraine considère que les possibilités d'une autonomie accrue doivent être alors présentés comme des vides menaçants où les stratégies de domination et de pouvoir « s'attaquent maintenant aux ressorts les plus intimes de la capacité d'autonomie et tendent à déposséder les individus d'eux-mêmes plus radicalement que ne faisait l'aliénation de leur force de travail » (Gorz, 1997). La résistance à cette forme de domination dépend de la capacité de l'individu (le Sujet, selon le terme de Touraine) à défendre son autonomie. Pour Touraine, le Sujet est cet individu qui combat contre ceux qui envahissent sa vie personnelle et lui imposent ses ordres (Gardère, Gramaccia, 2003 : 99-142). L'autonomie est devenue une ressource pour la cellule et non plus pour le Sujet. La coopération cellulaire conçoit, pour l'individu, la possibilité d'activités auto-déterminées en lui déléguant un

fort pouvoir de décision en lui laissant gérer son temps et ses ressources. La cellule mobilise des valeurs d'implication individuelle qui sont hétérogènes et instrumentalisées. Dans la cellule, la compétence individuelle est mobilisée et valorisée sous prétexte d'innovation conduisant à l'instauration d'une individualisation des situations de travail. Les valeurs y apparaissent comme les repères des parcours individuels autonomes.

L'optimisation des savoir-faire collectifs a recours à la communication comme mode de régulation des conflits grâce aux techniques de prescription non pas des tâches mais des attitudes. En effet, « Dans la prescription de la subjectivité, qui remplace [...] la prescription opératoire des gestes tayloriens, la disponibilité et la motivation deviennent des comportements exigibles » (Veltz, 2000). Cette lecture de la subjectivité de l'acteur que nous proposons est complétée par Philippe Zarifian lorsqu'il oppose une *version faible* de la coopération, fondée sur une meilleure coordination des tâches, à une *version forte* enrichie d'intersubjectivité et d'intercompréhension. Mais si « la tendance est de définir le travail subordonné, quel qu'il soit, comme une prestation à accomplir, un résultat à obtenir, et non plus comme un programme à suivre » (Veltz, 2000), c'est en raison de contraintes pragmatiques. Ainsi les métarègles permettent partiellement une rationalisation *a posteriori*. La métarègle demeure un aménagement des règles apprises avant d'être une « règle à produire des règles », selon l'expression de François Jolivet. C'est en ce sens qu'elle encourage une nouvelle forme de coopération fondée sur le retour d'expérience et l'amélioration continue. Mais la notion de métarègle hésite entre formalisation et flexibilité, entre rapidité et temps d'apprentissage, entre pragmatisme et éthique (Gardère, Gramaccia, 2005). Tantôt elle se confond avec un référentiel classique dont le niveau de détail de la formalisation est tel qu'il entrave toute improvisation, tantôt elle favorise l'improvisation organisationnelle. Elle apparaît comme un modèle ajustable en fonction des contraintes du projet et concoure au principe du courant de « l'improvisation organisationnelle » (Cunha *et al*, 1999).

- **Vers un sens partagé, socle de la coopération**

Les projets, en tant qu'œuvre unique et temporaire, sont des processus multivariés qu'« on appelle 'le découplage', que ce soit par les actions, par les objectifs ou une solution mixte, partiellement par les actions,

partiellement par les objectifs » (Le Cardinal, 1997 : 23). Nous nous inscrivons dans le prolongement de la pensée de John Austin pour définir le projet organisé autour de l'agir et du faire agir, de Reynaud pour la régulation, la correction de l'action et l'adaptation de l'organisation dans un délai contraint. Autant d'actions qui structurent la mutualisation des objectifs, la circulation de l'information, l'échange sur l'avancement du projet et la modélisation pour co-construire un sens partagé. Le préalable à toute coopération en mode projet est la définition des objectifs et l'affectation des tâches entre les coéquipiers. L'un des présupposés du management de projet est qu'il est concerté, piloté et régulé. A défaut de ces conditions, les coéquipiers poursuivent des objectifs personnels sans cohésion de groupe. La conduite de l'action succède au cadrage durant lequel les contraintes (coûts, délais, objectifs, ressources) ont été définies et diffusées aux parties prenantes. Informés, les collaborateurs peuvent s'engager dans l'action en temps réel ou par anticipation. Le pilotage du projet se nourrit de messages-action qui, par exemple, peut être l'ordre du jour d'une réunion du comité de pilotage qui arbitre entre deux solutions techniques. Si la coopération passe par la connaissance des compétences des collaborateurs avec lesquels on peut compter pour le projet, parfois, certaines ressources compétentes ne souhaitent pas participer à l'action ou bien font défection. Une réflexion en amont devrait permettre d'identifier ce type de dysfonctionnement d'autant qu'un projet ne peut pas être fondé uniquement sur des relations de confiance comme en atteste une classification qui organise en quatre catégories les comportements de l'individu en situation d'interaction. Ramené à l'étude de cas du management de projet, il s'agit des catégories d'accueil, indifférence, de confiance et rejet. L'attitude la plus sociable est celle de l'accueil. Cette forme d'ouverture place les protagonistes de l'interaction dans une situation positive d'écoute et d'échange. En s'adaptant, l'équipier est réceptif. Cela contribue à un partage négocié des savoirs, une capitalisation d'expériences et à une cartographie des compétences de membres de l'équipe. Lorsque le contact est établi, la *confiance* peut s'installer entre les partenaires. Partagée, elle facilite les interactions au cours du projet en offrant un climat de connaissance et reconnaissance propice aux échanges et à la coopération. La dynamique de confiance qui s'installe permet une répartition des tâches selon les compétences identifiées lors des échanges en complément de la compétence formelle et statutaire reconnue. Dans le cas contraire, lorsque la confiance n'est pas réciproque, l'un des partenaires peut adopter un comportement de rejet. Cette exclusion relationnelle pose problème dans le travail d'équipe au

niveau des résistances internes, faux-semblants et incompatibilités d'humeur. Le *rejet* endommage l'esprit d'équipe, le sentiment d'appartenance et d'identité. Il n'est pas compatible avec l'objectif du projet comme œuvre commune qui engage les coéquipiers dans une collaboration. En dernier lieu, l'*indifférence* relationnelle présente les mêmes caractéristiques contraires à la logique projet puisqu'en ignorant ses coéquipiers, un individu ne peut pas poursuivre les intérêts collectifs. Il œuvre pour ses intérêts particuliers et sa désaffection du collectif implique un désengagement collaboratif. Ce constat met le choix des coéquipiers au cœur du sujet.

Lors du cadrage du projet, les acteurs doivent être informés des objectifs à atteindre afin de promouvoir la coopération entre les coéquipiers. Cela passe par une meilleure connaissance du processus de déroulement du projet qui garantit une capacité d'anticipation et de réaction accrue et favorise les synergies en évitant les doublons. La maîtrise de l'état d'avancement du projet permet l'ajustement des actions en temps réel, voire par anticipation lorsque des écarts par rapport aux objectifs sont identifiés. Enfin, la modélisation présente l'avantage d'être une représentation concrète de la dynamique de groupe. Séquentielle, elle permet d'observer les différentes étapes et diverses tâches, tout en ayant une vision globale du projet (délais, coûts, ressources, ingénierie concurrente, etc.). Dans le prolongement des travaux de John Austin, on constate que les échecs (insuccès, insincérités, abus) d'un projet sont souvent liés à un manque de communication au sein de l'équipe.

L'analyse des principes de coopération dans la communication de projet (Gardère, Cordelier, 2004) suppose qu'une équipe projet fonde ses interactions sur une relation de confiance et de négociation entre les coéquipiers. Les composantes de cette relation de confiance propice à la coopération reposent notamment sur quatre fonctions de la communication que sont la construction du sens partagé ; l'échange d'informations ; la conduite de l'action-interaction ; la communication interpersonnelle. Chaque acteur dispose de référents, éléments abstraits tels que les valeurs et représentations. Ces conceptions idéelles diffèrent d'un individu à l'autre et sont constitutives de l'expérience. Elles contribuent à la construction de l'interprétation du réel.

Alors que le processus de communication met en présence plusieurs participants durant l'interaction, les référents divergent. Cette hétérogénéité

ne permet pas, de prime abord, une compréhension collective des situations de communication. Or la construction du sens partagé est le socle de toute coopération qui suppose une mise en commun des référentiels. C'est pourquoi, déterminer un sens commun est un préalable essentiel à la conduite de l'action dirigée dans les projets. Il s'agit du *paradigme* au sens de Khun, qui désigne un « ensemble de croyances, de valeurs, de principes théoriques et de techniques partagées par une communauté » qui correspond à un « ensemble prédominant, sur la base d'un consensus, à une époque donnée, dans la communauté » (Mucchielli, 2000 : 9). La tradition, l'idéologie, l'expérience, l'action collective, la participation, les échanges et le dialogue sont autant de variables qui contribuent à la création d'un sens partagé. Ce qui explique comment la représentation collective de la réalité se construit lors des échanges qui peuvent être caractérisés par des positions d'adhésion, de rejet, négociation, conflit, rapports d'influence et compromis entre les acteurs en présence où « toute communication est reliée au sens qu'elle prend pour l'acteur dans sa situation existentielle. Si l'acteur fait cette communication et non une autre, c'est parce qu'elle a ce sens, sens qui a du sens pour lui » (Mucchielli, 1998 : 29).

La construction du sens ne dépend pas seulement du contexte spatial dans lequel l'action est située (ex : une salle de réunion pour la réunion du comité de pilotage, le bureau du chef de projet pour un suivi plus individualisé par tâche ou fonction, etc.). Elle est également liée au contexte relationnel entre les acteurs. Le sens de l'échange de toute action de communication organisée et finalisée est corrélé à un éventail de contextes (spatial, relationnel, temporel, sensoriel, physique, etc.) où les acteurs mettent en scène leurs interactions. On parle alors du cadrage de l'action de communication tel qu'étudié par Serge Tchakhotine au niveau de *l'emprise des sens* sur la foule lorsqu'elle est mise en condition par le spectacle du discours de son leader. Point de vue complété par Edward T. Hall qui analyse le phénomène de *proxémie* pour définir la distance physique entre les individus et le sens que cette dernière a sur la situation de communication (Gardère, 1999). Enfin, le sens se construit en fonction du processus de communication qui tient compte du positionnement et de la structuration des relations entre individus. Il se traduit notamment au travers de l'évocation langagière des statuts, rôles et fonctions de chacun et des rituels organisationnels. La prise de parole, l'initiative, le rapport aux normes sont autant d'exemples d'interactions qui illustrent ce point. L'affectation des tâches dans un projet répond à un cahier des charges qui fixe le contexte normatif de l'action individuelle dans la



démarche collective du projet et permet à l'autorité transversale de fonctionner indépendamment de la hiérarchie fonctionnelle. Mais la construction du sens partagé nécessite d'intervenir sur cinq niveaux de changement de l'individu classifiées comme suit par Robert Dilts (1994) : le contexte ; les comportements ; les compétences ; les croyances ; l'identité. Si l'identité et les croyances sont des référents sur lesquels il est difficile d'intervenir car faisant partie de l'individualité, les trois autres niveaux sont davantage perméables et c'est grâce à la flexibilité que des ajustements en vue d'un sens collectif du projet se font.

Le référentiel commun qui contribue au sens partagé est un patrimoine collectif de savoirs et d'expériences, une conception conciliée, par exemple, un même niveau de vocabulaire technique et professionnel. Lorsque les référentiels ne sont pas communs entre les parties prenantes, un travail préalable de mise à niveau des coéquipiers est nécessaire afin que l'élaboration, la circulation et la réception du message puissent donner lieu à une signification commune. Cela même si chacun continue malgré ce nivellement à interpréter et agir, pour partie, en fonction de son référentiel individuel et à tenir compte de celui des coéquipiers en présence. C'est le cas des difficultés rencontrées en management interculturel qui tend vers une représentation commune du projet et doit faire face à des mesures correctives, voire palliatives selon la flexibilité des parties prenantes. Toutefois, la pertinence de ce processus n'est valable que dans le respect des procédures et conventions établies par le pilotage du projet. C'est le cas des entreprises coopératrices qui développent un modèle de communication intersubjective valorisant l'autonomie des acteurs et la performance de l'entreprise sur la base d'échanges réguliers et transparents (Zarifian). La coopération suppose donc la hiérarchisation de l'information en fonction de critères et outils *ad hoc* (fiche de liaison, bases de données, systèmes d'informations partagées, etc.). La communication dans un projet n'est pas un forum d'opinions mais un levier pour une coopération intelligente.

Si l'étendue des processus et pratiques en mouvement dans l'organisation en mode projet tend évoquer la gouvernance comme forme de pilotage des parties prenantes, la gouvernance de projet décrit la façon dont le projet est dirigé et contrôlé, elle détaille le mode de pilotage de projet. Dans ce cas, les décisions ne sont plus le fait d'un décideur omnipotent, mais le fruit de la concertation selon les différents intérêts des parties prenantes. Alors que le projet est par définition, une forme participative, la gouvernance apparaît

comme une expression plus démocratique pour s'assurer que le système d'information est piloté en toute transparence et répond aux attentes des parties prenantes internes et externes dans le processus de décision qui intègre les utilisateurs et clients, financiers et financeurs, concepteurs et utilisateurs.

Le socle théorique de notre recherche étant posé, nous allons aborder une approche empirique appliquée au domaine des projets publics. Les organisations publiques marquées par les modes de consultation sont en pleine mutation. Nous distinguons les entreprises publiques (EDF-GDF) qui ont une mission de service public des administrations et institutions. Nous retenons la Ville comme terrain d'étude car cette collectivité est à l'interface entre la gouvernance publique régit par les réformes, lois et codes des marchés publics et la dynamique organisationnelle de parties prenantes que sont les entreprises réalisant les projets et le management des services de la collectivité dont la logique n'est pas qu'administrative mais opérationnelle et sur objectifs. La dynamique de l'action publique change et le projet par son approche transversale y tient une place non négligeable.

# **Chapitre II**

## **Gouvernance des projets publics**

## *II - 1 Propos liminaire*

Dans un contexte de crise de légitimité, voire de défiance de la représentation politique en France, les organisations publiques ont de plus en plus recours à des processus d'action collective. Les enjeux communicationnels sont prégnants (Gardère, Lakel, 2009) et porteurs de projets et coopération. De la communication politique, publique, institutionnelle en passant par la communication locale, promotionnelle, voire marketing, l'étendue du champ de la communication institutionnelle publique questionne la définition de ce type organisationnel dont les pratiques tendent à s'inspirer des modèles entrepreneuriaux transversaux au détriment des logiques plus cloisonnées de l'administration. Les postures varient entre les disciplines et auteurs. De l'association des termes à la distinction nette entre la communication politique et la communication publique, le concept n'est pas encore stabilisé. Pourtant un glissement de paradigme est déjà engagé et concerne l'impact organisationnel où la communication est intégrée par les acteurs comme élément de gestion des services publics (Bessières, 2010). Le débat reste donc ouvert sur la représentation de l'institution communicante (Gardère, Lakel, 2009) qui relève d'un artefact ou bien qui constitue un modèle valide pour l'approche communicationnelle des organisations publiques (Bonnet, Hélaine-Pinsard, 2010).

Mentionner la communication locale, c'est considérer l'autonomie du Sujet et lui reconnaître le droit de prendre part aux projets publics de sa ville, de son administration, et cela soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants démocratiquement élus. Si la liberté d'expression est constitutive des Droits de l'Homme et des avancées de la démocratie, « le mouvement de déréglementation et de libéralisation de l'économie de la fin du XXe siècle met la démocratie de plus en plus en confrontation avec le marché », (Kiyindou, 2007). Dans ce cadre, le croisement des médias traditionnels et ceux issus des nouvelles pratiques (TIC, déclinaisons interactives culturelles, stratégiques, politiques), pose la question de la place effective du citoyen, a priori, libéré de toute contrainte politique pour s'exprimer mais qui est désormais sous le joug des moyens financiers déployés par les médias ? (Kinyindou, 2007).

Dans la pratique, la représentation par mandat électif peut être doublée d'une concertation directe soutenue par une campagne médiatique. En effet,

si la communication locale donne aux citoyens les moyens de juger l'action publique en faisant connaître les objectifs politiques des élus, *a contrario*, une communication définie *a posteriori* ne favorise pas l'intégration sociale dans l'espace local. Cela implique une réflexion *a priori* qui contribuera à l'organisation sociale de l'espace collectif. Toutefois, parler de démocratie participative, c'est remettre en cause le processus de démocratie représentative.

En effet, la temporalité démocratique est alors reconsidérée « dans un double statut [...] idéal normatif et principe de gestion » (D'Almeida, 2006 : 128). Elle n'est plus dédiée aux périodes électorales, mais s'inscrit dans des logiques de projet à moyen et long terme. (Gardère, 2008) et les projets de développement durable l'illustrent « par le système économique et financier qui envisage aujourd'hui une réorientation des principes de gestion et d'évaluation de la performance » (D'Almeida, 2006 : 128). Joseph Schumpeter mettait déjà en exergue dans son ouvrage *Capitalisme, socialisme et démocratie* une relation inversée en démontrant que si l'élection est l'expression de la démocratie, alors le pouvoir n'est plus délégué, il est confié. Dans ce cas, il ne s'agit plus d'un gouvernement du peuple, mais d'un gouvernement approuvé par le peuple.

Face aux mutations de la communication publique, l'utilisation du dispositif de débat public participatif tend à montrer que l'enjeu n'est pas tant de faire connaître l'action publique à travers la communication territoriale mais davantage de faire admettre l'action publique en ayant recours à la communication (Romeyer, 2010). Constat qui fait écho à une situation de crise où la visibilité de l'action publique est l'un des critères pour en assurer l'efficacité et l'efficience où l'information médiatique prend le relais des institutions normatives dont le rôle était davantage de cadrer les débats publics (Fallon, Joris, 2010).

Notre analyse entre la communication et la participation repose sur l'intérêt des autorités publiques d'impliquer les citoyens dans l'évaluation des politiques publiques, mais surtout sur le détournement de sens de la participation (Monseigne, 2010), d'autant que la communication est assimilable à de l'information, réduisant la participation à sa plus simple expression (Huron, Spieth, 2010). En effet, les conditions de mise en place d'une consultation sont restrictives. Réunir des administrés pour leur

présenter un projet implique la prise en compte de leur opinion dans un cadre de négociation fixé et restreint. Si la consultation est un espace où s'exerce la liberté d'expression sur la chose publique, elle reste avant tout une démarche d'écoute des administrés. En effet, on relèvera des limites à la consultation comme l'état du projet souvent trop avancé au moment de la consultation et qui ne laisse qu'une part infime aux suggestions et la confrontation entre les intérêts collectifs et privés qui reste un point sensible (Gardère 2008).

Cette communication institutionnelle, que Pierre Zémor nomme aussi de « communication publique politique indirecte », cautionne la création d'un lien social dans un espace de coopération et de conflit. Elle passe par des canaux institutionnels (administrations), organisationnels (partis politiques), médiatique, interpersonnels (Gerstlé, 2008). En effet, « la communication politique est un échange d'information entre les gouvernants et les gouvernés, par des canaux de transmission structurés ou informels » (Cotteret, 2000), à la recherche d'un accord répondant aux valeurs communes des deux groupes d'acteurs. « Plus largement, l'activité communicationnelle est régie par une norme juridique impersonnelle qui la légitime en définitive (Laufer, Paradeise 1982). L'organisation recourt à des professionnels (Chevalier, 1991) qui connaissent les routines administratives par l'observation de règles administratives et juridiques. De ce fait, ils contrôlent des « zones d'incertitudes » (Crozier, 1963) par leur savoir-faire en raison de « la centralité transversale de la communication dans les organisations publiques » (Bessieres, 2010 ; in Gardère, Lakel, 2009). De manière réflexive et dans le prolongement des travaux de Nicole D'Alméida (2001), on peut dire que « la société devient une affaire d'entreprise après que l'entreprise soit devenue une affaire de société » (Granget, 2009 : 150 ; in Gardère, Lakel, 2009). En effet, des valeurs telles que l'éthique, la responsabilité sociale, le développement durable, la citoyenneté deviennent transversales aux sphères publiques et entrepreneuriales.

Bien que les dernières lois introduisent la notion de communication de proximité, ce mode d'action démocratique n'est pas encore devenu une pratique habituelle pour les élus dans le pilotage d'un projet et les pratiques sont variées, à savoir consultatives, participatives ou représentatives. Elles demandent la prise en compte des critères d'évaluation tels que le respect des délais, la consommation budgétaire et l'atteinte des objectifs, mais aussi

le paramètre électoral. La bonne marche d'un projet de démocratie locale représentative et participative implique la maîtrise des outils de communication politique pour déterminer les informations auxquelles les administrés ont accès. Les écueils les plus fréquents dans cet exercice sont l'incohérence du niveau d'information entre les parties en présence, ainsi que les digressions qui amplifient l'incompréhension dans les débats (Gardère, 2008 ; Gardère, Lakel, 2009). Certains dénoncent l'illusion de transparence et d'accessibilité des outils de communication et l'appropriation du pouvoir local sous-entendus par les opérations de concertation (Pailliard, 1993). Un administré impliqué dans la gestion de sa collectivité et qui dispose des éléments qui concourent aux prises de décisions politiques, est-il plus à même de prendre part activement à une concertation ? Force est de constater que « l'absence de compétence citoyenne » se distingue comme « une objection qui apparaît fréquemment dans les mises en œuvre du pouvoir consultatif, et notamment dans les conseils de quartier ». Si des résistances à la montée du pouvoir consultatif dressent un bilan négatif de leur mise en place, c'est principalement car ces instances ne mettent pas en œuvre le principe de séparation des pouvoirs (Breton, Gissinger).

Face à la demande citoyenne et à l'obsolescence des modèles en vigueur, divers dispositifs ont été mis en œuvre. Ils ont des objectifs de participation et de concertation avec les citoyens qui favorisent davantage de communication institutionnelle publique. Raison pour laquelle, la décision territoriale s'accompagne désormais du modèle participatif sur les projets, ce qui demande une capacité d'analyse pour déterminer le moyen et les outils les plus adéquats en fonction de facteurs endogènes, exogènes et de la volonté politique dans un contexte socio-économique est déterminant et critique.

Qu'il s'agisse du modèle *managérial* basé sur une forte coopération avec les acteurs économiques ; du modèle de la *modernisation participative* qui concerne le fonctionnement administratif du service public où la participation s'applique aux usagers dans une relation *top-down* et où la responsabilité des participants est secondaire ; du modèle de *démocratie de proximité* qui tend vers le maintien de la paix sociale et s'exerce en favorisant le dialogue entre les représentants et les représentés ; du modèle de *l'empowerment* caractérisé par un Etat faible et une fonction prédominante des associations de type ONG ; ou du modèle de *démocratie participative* (Gardère, 2008) qui

offre la possibilité à l'Etat de conserver un pouvoir incontestable tout en prônant l'autonomie et la participation de la société civile, la communication institutionnelle publique est ici soumise à l'examen critique, empirique et pratique dans le cadre d'une approche comparative avec le mode projet entrepreneurial (Gardère, 2008 ; Gardère, Lakel, 2009). Cette communication qui relève du monopole de l'institution dans ses domaines de compétences est en cela différente, voire complémentaire de la communication d'entreprise malgré une migration certaine des pratiques. En effet, la communication organisationnelle relève davantage d'un souci de gestion et de contrôle symbolique de l'organisation tandis que la communication institutionnelle souscrit à un besoin de légitimation institutionnelle et politique (Bessières, 1998). Néanmoins, au cœur des deux pratiques communicationnelles, les projets mobilisent des acteurs réflexifs, autonomes dans un contexte incertain, mais régulé.

Notre postulat, dans le prolongement des travaux de Romain Laufer (1980), est donc que le secteur public s'inspire de plus en plus du modèle entrepreneurial comme critère de légitimité économique, voire légitimité morale procédurale (Schuman, 1995 ; Bourgeois, Nizet, 1995). L'administration cherche à renouvellement sa légitimité (Gauchet, 2002 ; Rancières, 2005) en favorisant un consensus des usagers sur les fins et les résultats (Laufer, Paradeise, 1982) au moyen de la communication. Martine Brasseur et Marie-Laure Buisson (2008) parlent même de « transférabilité des pratiques de gestion ».

Commençons notre analyse par une approche communicationnelle des projets dans l'espace urbain.

## ***II - 2 Communication de proximité et projet***

Plutôt que de parler de communication participative, nous préférons mentionner la communication de proximité qui s'inscrit davantage dans une réalité de terrain où les citoyens sont parties prenantes, mais pas nécessairement acteurs décisionnels. Cela nous renvoie à l'expression de Yves Sintomer qui évoque des « dispositifs participatifs » qui apparaissent être une forme d'aboutissement de la « démocratie technique » (Callon, Lascoumes, Barthe, 2001). Les projets urbains portés par les administrations publiques sont le foyer de communications importantes entre les représentants élus ou



fonctionnaires de ces collectivités et les individus. Autrefois imposés, ces projets sont aujourd'hui adaptés en fonction de discussions avec ceux qui vont les vivre. En effet, « la communication publique est la communication formelle qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique, ainsi qu'au maintien du lien social, et dont la responsabilité incombe à des institutions publiques », [...], elle a pour objectif « d'informer, (faire savoir, rendre compte et faire valoir), d'écouter (les attentes, les interrogations et le débat public), de contribuer à assurer la relation sociale (sentiment d'appartenance collectif, prise en considération du citoyen en tant qu'acteur) et d'accompagner les changements tant comportementaux que d'organisation sociale » (Zémor, 2008). En ce sens, la loi de Démocratie de proximité, votée le 27 février 2002, marque une étape de la décentralisation au niveau des collectivités et des domaines de compétences : « Elle comprend des mesures pour renforcer les moyens d'expression des citoyens, les droits de l'opposition, mais également tout un volet de dispositions relatives au statut de l'élu local » (Deporcq, Schmidt, 2002). Elle intègre une notion de dialogue entre les individus représentés et leurs représentants. Cependant ce rapport altère l'idée de délégation et rend l'application ardue. La difficulté consiste à présenter et négocier un projet qui réponde à une opinion qui ne soit pas la somme des opinions individuelles mais la consolidation d'une opinion collective. Il est nécessaire d'envisager un référentiel commun à partir duquel la négociation et la communication seront possibles dans de meilleures conditions pour les parties prenantes. Pour ce faire, la notion de forum hybride permet d'entrevoir une solution en brisant la double délégation du citoyen vers le représentant, puis du représentant vers le technicien responsable du projet pour en créer deux autres plus interactives :

- L'une, du citoyen vers le représentant. Ce qui incite la formation de groupes devant acquérir des opinions communes et étant aptes à en discuter collectivement ;
- L'autre, du profane vers le spécialiste. L'objectif est de partager les connaissances nécessaires à la compréhension du projet. C'est dans ces forums dûment organisés que la communication peut s'exercer.

On peut estimer que le développement de nouveaux mécanismes de participation de la collectivité lance un défi aux institutions de la démocratie représentative. Pour certains, ce défi peut sembler diminuer le rôle des représentants élus. En effet cela est possible en remettant en question leur

droit à prendre les décisions s'agissant des plans d'occupation des sols, de la gestion des logements ou des écoles, des questions locales, des problèmes particuliers des électeurs ou tout projet affectant son cadre de vie. Or, pour être chargée de sens, la participation suppose que les représentants élus cèdent une partie de leur influence et de leur pouvoir aux citoyens, bien que le rôle des représentants n'en reste pas moins décisif.

Une plus grande participation de la collectivité est susceptible d'avoir, entre autres, les conséquences suivantes : une expression plus nette des intérêts divergents et des conflits ; un problème d'équilibre entre les intérêts de groupe et l'intérêt public ; la découverte de l'exigence de nouveaux services ; la pression pour l'amélioration du fonctionnement des services existants ; les conflits entre les exigences d'une participation accrue de la collectivité.

Reste à trouver un projet répondant à l'attente des participants en tranchant entre des réclamations et des priorités concurrentes, ce qui a toujours constitué une des tâches primordiales des représentants élus. Il est possible que la participation de la collectivité multiplie et rende plus explicites ces réclamations et priorités, sans pour autant renoncer à la nécessité d'un système de gouvernement représentatif. Et cela d'autant plus lorsqu'il s'agit de rendre des jugements définitifs. Du croisement des points de vue doit naître la décision publique sous la responsabilité de l' élu, garant de l'intérêt général. Les Maires, avec le suffrage universel, représentent les populations et ont, à ce titre, un double rôle en tant que porte-parole des besoins des habitants et garant de l'expression directe des citoyens. L' élu joue un rôle majeur pour que l'intérêt général soit respecté. Celui-ci se définit non comme la somme d'intérêts particuliers, mais en référence au contrat social, aux valeurs de la République et aux engagements politiques de l' élu. Tel que l'a fait remarquer Jean-Paul Delevoye, Président de l'association des Maires de France, démocratie participative et représentative ne doivent pas s'opposer : « A l'échelon de la commune, les élections municipales se jouent sur un bilan, une équipe, un projet. Les élus s'appuient sur une légitimité démocratique pour mener à bien les destinées de la commune. A travers cette obligation de créer des comités de quartier, le gouvernement exprime une suspicion à l'égard d'une équipe. On semble dire que les élus municipaux témoignent une forme de mépris à l'égard de la population [...] Vouloir mettre en place un système d'obligation, c'est opposer une légitimité de quartier à une légitimité communale ». Cependant, chacun doit bien conserver la place qui est la

sienne. Si la démocratie locale est légitime, les tentatives de démocratie participative ne sont considérées, quant à elles, qu'à titre consultatif à l'échelle du territoire qu'elle représente.

- **Approche communicationnelle des projets dans l'espace urbain**

Deux conceptions politiques divisent l'espace public de la ville. La première est celle de l'élu, qui ordonne (dans tous les sens du terme : mettre en ordre, commander, prescrire, consacrer). C'est ce que nous appelons les grands usages de la ville : le trafic, l'accès aux espaces commerciaux, la sécurité, l'hygiène... La seconde est celle de l'utilisateur soumis, dans sa vie quotidienne, aux effets nocifs générés par ce même espace public.

Un espace public est-il possible « dans lequel peut s'accomplir la *praxis* communicative d'une formation de l'opinion et de la volonté menée par voie argumentative » (Habermas, 1989) ? Cette thèse du pouvoir communicationnel se traduit dans l'espace public par la discussion des citoyens et l'intercompréhension acquise par la voie de l'argumentation objectivement favorable aux grands programmes d'usage. En d'autres termes, quel espace public urbain faut-il concevoir pour voir émerger des espaces d'entente ouvrants à des projets fédérateurs, trame de nos recherches puisque nous tentons de dupliquer le modèle entrepreneurial aux principes de gouvernance publique dans les projets ? Peut-on avancer que du pouvoir communicationnel naîtrait un projet politique temporairement favorable à la cohabitation du pouvoir politique institutionnel (Habermas, 1989 : 49)<sup>12</sup> et du pouvoir populaire ? Cette préoccupation est au cœur du débat démocratique.

L'une des conditions de réussite est que les citoyens puissent librement se mettre d'accord sur des solutions collectives au prix de sacrifices hypertéliques et d'entropies individuelles à court terme. L'expérience des associations de quartier montre que la procédure argumentative est difficilement applicable dès lors que ne sont pas résolues les contraintes hypertéliques individuelles. La résistance au changement lors de l'arrivée d'un projet prend ici tout son sens : que peut faire valoir un résident de

---

<sup>12</sup> Le pouvoir administratif, selon Habermas implique contrainte et domination. Il est régi selon ses lois propres, selon le droit et le pouvoir politique institutionnel : « *L'administration se programme elle-même en régissant le comportement du programme d'électeurs* ».]

quartier en rénovation sinon que la question du stationnement privé doit être en premier lieu résolue ? Deux contradictions peuvent être relevées.

La première concerne le pouvoir administratif (le système politique institutionnel comme pouvoir autoprogrammé). Paul Ladrière confirme cette idée selon laquelle « La réelle difficulté [...] est d'assumer l'inévitable tension structurelle qui existe entre, d'une part, l'aspect systémique du pouvoir politique indispensable à sa mise en œuvre effective, mais qui par sa nature même rejette à sa périphérie une instance (le pouvoir communicationnel) qu'il éprouve comme facteur venant perturber son autorégulation, et, d'autre part, l'aspect communicationnel du pouvoir politique, seule source démocratique de légitimité, qui par sa nature même doit exercer un droit d'ingérence dans le système politique » (Ladrière, 2001).

La seconde est relative au pouvoir communicationnel comme source de légitimité du pouvoir administratif. En effet, la communication de proximité s'adresse à un individu qui a fortement changé. Il est devenu individualiste, rationaliste, matérialiste et incertain, oubliant la quête spirituelle au profit de l'action et la satisfaction personnelle. Le raisonnement qui anime les individus peut être fondé sur des notions de pouvoir et de stratégies, ou bien au contraire sur des notions d'appartenance à un groupe. Ces deux notions, loin d'être antinomiques se complètent et permettent une analyse en deux dimensions des réactions des individus face au changement (ex : projet d'aménagement urbain). Lors de négociations, ces deux dimensions sont à prendre en compte. Dans cet univers mouvant voire enclin aux zones d'incertitudes spécifiques à la conduite du changement, la définition d'une règle ne suffit pas (Reynaud, 1997), d'où le recours à la notion de régulation sociale qui inclut une composante dynamique. L'individu est en effet confronté à un double système de décision, l'un cherchant à maximiser son profit, l'autre à conserver les valeurs de son groupe. Lors d'une négociation portant sur des aménagements urbains, flatter l'une des composantes ne permet pas d'obtenir un compromis durable. Il est nécessaire que les deux dimensions soient prises en compte pour la régulation de l'espace territorial. Appliquer à un projet d'aménagement urbain, le processus de régulation doit gérer les comportements des individus face à un projet et celui des groupes pour aboutir à une négociation fructueuse. Dans le cadre du projet citoyen, ces modèles sont mis en œuvre afin que chaque individu puisse participer lors de négociations organisées l'occasion d'un projet. Cela génère malgré tout

une source de conflits d'intérêts pour la partie adverse de la négociation : le politique. En effet, dans la mise en œuvre d'une démocratie participative, une parcelle de pouvoir semble transférée du politique au citoyen sans paradoxalement ôter de pouvoir au politique. Au contraire, par la légitimation de son action, elle lui renouvelle sa confiance dans sa politique locale. Si le véritable représentant du citoyen est l'élu et si la décision lui revient, quelle légitimité donner à une assemblée de citoyens pour débattre d'un projet urbain ? L'association est souvent avancée comme un outil de légitimité. Cependant, quoi de moins démocratique que ce lieu d'exercice de la démocratie ? En effet, certains représentants d'association sont désignés plutôt qu'élus et certains présidents d'associations confondent parfois intérêts privés et publics au détriment des associations qui exercent leur action conformément à leurs statuts. De ce fait, ce problème de légitimité est l'écueil de la démocratie. Afin de coordonner l'ensemble des intervenants et d'obtenir un résultat acceptable par les parties en présence, la concertation et la communication sont les interfaces avec lesquelles il faut compter.

- **Vers un modèle de communication de proximité**

La démocratie contemporaine est caractérisée par la représentativité mais la participation du citoyen dans la vie politique se limite souvent à choisir, par le biais d'un processus électoral périodique, ses gouvernants pour une durée *a priori* fixe. Le pouvoir que le délégant (l'électeur) confie au délégué (l'élu) rend ce dernier seul responsable du bon déroulement des projets de la collectivité. Ainsi l'acte citoyen s'exprime par voie de délégation. Cependant ce mode comporte des limites en amenant l'individu à déléguer paradoxalement toujours plus, perdant alors son pouvoir. A l'interface des sphères publiques et privées, la société démocratique lutte contre ses dysfonctionnements car comme tout modèle humain elle n'est pas un système parfait. En effet, elle ne fonctionne que si elle obtient la légitimité plus affective que rationnelle des individus.

Le modèle de démocratie de proximité valorise le dialogue entre représentants et représentés et prend toute sa dimension au niveau microlocal (quartier). Le rapprochement élus-citoyens offre une complémentarité au modèle de démocratie représentative. Elle privilégie la gestion de proximité et de solidarité. Elle capitalise les savoirs des riverains mais ne prend pas en compte le projet politique dans sa globalité. Les règles

de fonctionnement des conseils de quartier sont souvent floues et l'incidence administrative relative puisque son rôle est essentiellement consultatif.

Le modèle de démocratie participative met l'accent sur la prégnance du politique et encourage l'autonomie de la société civile par une participation active des citoyens. La création d'institutions décisionnelles qui redistribue les ressources s'appuie sur des règles et procédures où échanges les acteurs politiques et sociaux. Le risque est la routine et le poids de l'institutionnalisation de la démocratie malgré une qualité délibérative (modèle en vigueur en Amérique Latine). La démocratie participative, telle qu'elle est actuellement mise en œuvre, n'est pas une amélioration de la démocratie pour les raisons précédemment évoquées. Elle revient à confier un certain pouvoir à des organes qui eux-mêmes ne sont pas l'expression du système démocratique par excellence et constitue un quatrième pouvoir.

Si la communication de proximité est un atout égalitaire significatif, elle doit se faire selon un système démocratique. De ce fait, par démocratie, il ne faut pas entendre, comme c'est le cas aujourd'hui, le renvoi de la décision à des individus, mais le rapprochement de la démocratie représentative avec l'individu. Ce qui aujourd'hui a cours dans notre système démocratique par représentation des instances nationales à municipales, doit aussi pouvoir s'exercer à une échelle plus réduite. Que cette dernière soit géographique (quartier), temporelle (projet). En effet, même si le système représentatif comporte ses failles et dysfonctionnements, il garantit principalement la démocratie, ce que nos associations, réunions de concertation et autres conseils de quartier ne garantissent pas nécessairement. D'où l'idée de capitaliser sur ce qui se fait à une échelle macro - au niveau de l'Etat et des collectivités - et de l'adapter à une échelle micro, celle d'un quartier, selon des structures pérennes ou n'existant que le temps d'un projet.

Ainsi, la démocratie a besoin d'évoluer pour être plus proche du citoyen sans excès de politisation. Plutôt que d'envisager de nouvelles solutions à chaque soubresaut du modèle actuel de démocratie, il est souhaitable de le faire évoluer. Si le citoyen souhaite que l'on s'occupe de lui, il est aussi dans l'attente d'objectifs communs fixés. Ainsi, la proximité n'est ni du clientélisme, ni une simple proximité territoriale, dérives qui ont conduit à la perversion de notre système. Les trois points suivants contribuent à une communication de proximité. Nous considérons que cela suppose :

- D'encourager les initiatives de dialogue collectif. Le citoyen, l'élu, le fonctionnaire doivent être solidaires des décisions et être animés de la volonté d'avancer vers un horizon commun défini ensemble ;
- D'engager un travail non pour les habitants, mais avec les habitants : le « on me doit » trop entendu de la bouche des riverains est néfaste au développement de l'espace public. L'avenir se construit ensemble, mais la somme des intérêts individuels ne constitue pas le bien commun. Chacun est responsable dès lors qu'il entre dans l'espace public ;
- De favoriser le compromis constructif. En effet, ce n'est pas parce qu'on ne peut pas tout faire, qu'il ne faut rien faire. Un projet moins ambitieux mais réalisé est parfois préférable à l'inertie, s'il respecte l'environnement et ses riverains.

Ainsi, la communication de proximité serait une émanation de la démocratie représentative, mais adaptée à un secteur, un projet ou une question particulière. L'initiative de sa création doit venir, dans l'idéal, des riverains, car ce modèle est fondé sur la participation volontaire. Toutefois, l'autorité politique (le conseil municipal pour une ville), peut jouer un rôle d'incitateur.

La communication de proximité doit donc s'ajuster à la communication institutionnalisée au niveau d'une ville mais en l'amenant au niveau de l'individu. Par ailleurs, un tel système permet de donner une autre forme de légitimité au système démocratique. Ainsi, ce n'est pas l'élu ou l'administration, tous deux parties prenantes, qui mènent les débats. De plus, la parole des usagers et riverains ne passe plus par des canaux dont le niveau de démocratisation reste incertain. La structure intermédiaire qui est créée est directement l'émanation de l'utilisateur et permet une prise de décision.

Si la démocratie représentative est en crise, l'objectif n'est pas d'y adjoindre un autre modèle moins démocratique mais de renouer le dialogue entre les représentants et les représentés. On entend souvent que les élus se sont éloignés de leurs électeurs. Est-ce la réalité ? S'il est vrai que la distance relative entre les deux parties a bien augmenté, le citoyen s'est également désintéressé des affaires de la Cité et a reporté sur son représentant la responsabilité qu'il ne souhaitait pas endosser ? Aujourd'hui, le citoyen est tiraillé entre l'individualisme et le sentiment que les objectifs et les moyens

lui échappent. Mais, la collectivité est-elle armée des outils démocratiques nécessaires ?

La partie suivante tente de répondre à cette question par le biais d'un glissement relatif et partiel de la gestion en mode projet dans l'entreprise vers l'organisation publique.

### ***II - 3 Du mode projet entrepreneurial au projet d'action publique***

Dans un contexte de crise de confiance dans le pouvoir politique et la légitimité de la représentation publique, les choix publics qui utilisaient une communication descendante impulsée depuis les hautes sphères politiques, vont évoluer, notamment depuis la loi de février 2002 avec l'institutionnalisation du débat public, vers une logique ascendante instituant le citoyen comme partenaire du projet urbain. Le travail collaboratif devient alors l'élément de l'action publique qui établit comment et qui est à l'initiative de l'intérêt général.

Ce travail de légitimation est largement déterminé par la nature des discours politiques justifiant l'action publique, discours structurés autour de quatre thèmes : la volonté, l'implication, la connaissance et la reconnaissance. Ce processus de collaboration relève à la fois d'un mode de gouvernance gestionnaire cherchant à associer les citoyens dans les actions publiques et collectives entreprises par la Cité (Gardère, Lakel, 2009) et d'une constitution d'espace public critique des formes de domination des pouvoirs centraux. Dans tous les cas, l'appel au consensus rencontre des résistances individuelles et collectives que le travail collaboratif dans les projets urbains cherche à vaincre. En réponse à cette situation, une nouvelle forme de proximité dans les relations entre l'organisation publique et le citoyen voit le jour alors que la décision se rapproche du quartier et de l'individu. Au-delà des réunions classiques, l'organisation, tant spatiale que temporelle, du travail collaboratif s'examine aussi dans le cadre du développement des nouvelles technologies, de nouveaux espaces de collaboration se créent entre les citoyens et l'administration, ce qui a des répercussions sur la chaîne de décision et y introduit une valeur ajoutée qui « consiste à intégrer sur un même système tous les paramètres de la conception en amont, aux services client en aval » (Boutinet, 1999 : 123).



- **L'information, un préalable au travail collaboratif**

Parler de communication locale, c'est postuler à la fois que « Le droit à une démocratie locale participative est pour l'essentiel le droit d'une démocratie potentielle » (Raséra, 2002 : 82), et que selon la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme « Toute personne a le droit de prendre part à la direction des affaires publiques de son pays, soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants librement choisis ». Dans la pratique, ces deux options ne s'excluent pas. En effet, la représentation par mandat électif peut très bien être doublée d'une concertation directe, particulièrement en termes d'aménagement urbain.

La communication locale donne aux citoyens les moyens de juger les actions et choix publics en faisant connaître les objectifs politiques des élus. Une communication définie *a posteriori* ne favorise pas l'intégration sociale dans l'espace local. Cela implique une réflexion *a priori* qui construit les signes à partir desquels se bâtira l'organisation sociale de l'espace collectif. Bien que les dernières lois introduisent la notion de communication de proximité, ce type de démocratie demande à chacun un changement d'état d'esprit qui conduit à prendre en compte non seulement des critères d'évaluation tels que le respect des délais, la consommation budgétaire et l'atteinte des objectifs, mais aussi le paramètre électoral. La bonne marche d'un projet collaboratif implique la maîtrise des outils de communication politique pour déterminer les informations auxquelles les administrés auront accès pour s'exprimer en connaissance de cause.

L'écueil le plus fréquent dans cet exercice, est l'incohérence du niveau d'information entre les parties en présence, ainsi que les digressions qui amplifient l'incompréhension dans les débats. Afin d'accroître le niveau d'information délivré aux riverains, une communication descendante est privilégiée. Cette circulation de l'information est à sens unique. Le message est diffusé de l'administration aux administrés de telle sorte que « L'information des citoyens n'est pas seulement une condition de bon fonctionnement de la démocratie locale, elle est aussi nécessaire pour faciliter une bonne administration locale » (Raséra, 2002 : 84). A cette condition, l'information est garante de la gestion transparente de la collectivité. Toutefois, la transparence et la réciprocité intégrale dans l'espace sociopolitique restent des mythes ? Certains dénoncent même

« l'illusion de transparence qu'induisent les outils de communication, ainsi que l'appropriation du pouvoir local que sous-entendent les opérations de concertations. Il s'agit de faire croire aux habitants que l'urbanisme et la gestion des affaires locales deviennent désormais compréhensibles et accessibles à tous, transparents en quelque sorte » (Pailliard, 1993 : 49). Un administré impliqué dans la gestion de sa collectivité et qui dispose des éléments qui concourent aux prises de décisions politiques, est-il, dans les faits, plus à même de prendre part activement et interactivement à une concertation ? En plus d'exiger une forte mobilisation, une information accessible et un intérêt accru des médias pour les questions locales, l'exercice de la démocratie locale exige des ressources, d'où la question de l'accessibilité à l'information.

L'importance accordée à la gestion de l'information remonte au XIX<sup>e</sup> siècle. En effet, avant que la consultation directe au niveau local ne voit le jour, la loi du 18 juillet 1837 instaurait l'accès public aux documents administratifs. Cette pratique avait ses limites car elle n'était réservée qu'aux contribuables de la collectivité. Il faut attendre les années 1970 pour que les conseils de l'assemblée délibérante deviennent publics, et que les décisions prises ainsi que les motivations de ces décisions soient portées à la connaissance du grand public. Cette pratique « permet un meilleur contrôle des administrateurs et une meilleure compréhension de leur action. Elle permet aux usagers de savoir si la décision correspond bien à leur situation juridique et de mieux apprécier les choix de l'administration en cas d'exercice d'un pouvoir discrétionnaire, de mieux supputer leurs chances de succès s'ils engagent un recours administratif ou une action contentieuse contre la décision qui ne les satisfait pas » (Maillard Desgrées du Lou, 2004 : 319).

La motivation de décision est obligatoire dans certains cas fixés par le législateur selon la Loi du 10 mars 1988 (JO 13 mars 1988 : 3392) : il s'agit, entre autres, des décisions individuelles qui peuvent être étendues à toute décision relative au cadre de vie de l'administré. Elle vise à informer le citoyen de l'impact de toute opération spécifique à l'environnement. Ce gage de transparence génère rapidement des réactions constructives et une évolution du projet. Les attentes des citoyens en matière d'urbanisme et d'environnement sont très importantes d'autant qu'ils se sentent souvent exclus de la machine administrative locale malgré un droit à l'information en urbanisme très avancé. Ainsi, le code de l'urbanisme prévoit la mise à

disposition de documents d'urbanisme tels les POS et les projets de schémas directeurs. La loi Solidarité et Renouvellement Urbain, dite SRU, du 13 décembre 2000 va plus loin en donnant au citoyen la possibilité de constater les politiques qui servent à l'élaboration du plan local d'urbanisme avant qu'elles ne soient définitives. La politique de la ville, en termes d'aménagement de l'espace urbain, est une politique territorialisée qui tend à la coordination des interventions publiques et à l'intégration des quartiers pour lutter contre l'exclusion. Cette information circule de deux façons : soit par la mise à disposition des informations transmises par l'Etat aux collectivités ; soit par les commissions de conciliations publiques en matière d'élaboration des schémas de cohérence territoriale (SCOT), Plan Locaux D'Urbanisme (PLU) ou Cartes Communales (CC).

- **Le travail collaboratif pour un projet fédérateur**

Informé les citoyens, usagers et consommateurs de la ville est le préalable de la communication locale. Cette pratique démocratique suppose un nécessaire dialogue entre deux types d'acteurs de la ville : le citoyen et son représentant (politique ou administratif). Cependant, comme pour l'information, les conditions de mise en place d'une consultation sont restrictives : « La consultation est comme la langue d'Esope, la pire ou la meilleure des choses dans le domaine de la démocratie locale. La pire des choses si elle est mise en œuvre pour avaliser des décisions ; la meilleure si elle témoigne d'une exigence d'écoute de la population » (Raséra, 2002 : 115). En effet, réunir des administrés pour leur présenter un projet urbain implique la prise en compte et la mise en valeur de leur opinion. Bien que le cadre de négociation entre les parties soit fixé et parfois restreint, le citoyen peut faire partager son expérience personnelle et ses attentes en termes d'espaces réaménagés ou d'espaces à vivre.

La consultation est un espace où s'exerce la liberté d'expression sur l'action publique, une démarche d'écoute des administrés. Toutefois, l'une des limites de la consultation demeure encore trop souvent l'état d'avancement du projet urbain au moment de la consultation. Le projet doit être présenté suffisamment tôt afin d'intégrer les remarques. En effet, lorsqu'un projet exposé en consultation est déjà en phase de lancement, l'opération de consultation se solde par un échec de la relation élus-administrés. La consultation ne remplit pas, dans ce cas de figure, sa mission de débat public mais agit simplement comme un enregistrement procédurier de remarques

sans réel pouvoir sur les orientations du service public. Autre écueil du point de vue de la communication politique : la crédibilité des élus ou de l'administration qui représentent l'autorité locale en ressort amoindrie faute de transparence. Dans ce cas, le principe même de la concertation est remis en cause bien que la participation des administrés demeure riche d'enseignements pour le système politique : « La participation paraît être le remède miracle capable, non seulement de faire disparaître les tensions sociales et les dysfonctions organisationnelles, mais encore d'obtenir un nouveau consensus permettant de surmonter la crise de légitimité des systèmes politiques occidentaux » (Chevalier, 1976 : 85).

Le stade ultérieur de la consultation est la concertation. Cette dernière est le lieu d'expression d'une démocratie à double sens : l'élu expose ses projets, tandis que l'administré formule ses attentes, avis et remarques sur la gestion et la vie du quartier : « La démocratie participative présente plusieurs significations politiques ; elle peut être un moyen de concentrer l'attention des citoyens sur des questions secondaires et d'occulter le débat sur les véritables enjeux locaux ; elle peut renforcer le lien direct entre le citoyen et le maire, lui permettant de paraître à l'écoute des préoccupations quotidiennes » (Raséra, 2002 : 83). Quelle que soit la forme que prenne cette démocratie populaire, elle peut être utilisée à des fins multiples par la collectivité. Cependant, sa véritable vocation demeure la création d'un lien pratique entre le politique et l'administré. Ainsi, tout aménagement mûrement concerté peut requérir une meilleure appropriation par les usagers et donc leur conférer un plus grand respect. Il s'agit là de tendre, dans une société informationnelle, vers un espace public où la participation directe de l'individu réduirait la distance symbolique qui entoure l'espace politique. Cela se ferait au profit d'une politique où l'espace public deviendrait une affaire d'espace privé dans une société d'individualisme démocratique. Les plus importantes initiatives de consultation et de concertation avec la population se sont développées dans le domaine de l'urbanisme. En matière d'aménagement urbain, les opérations qui peuvent influencer sur le cadre de vie des administrés telles que la politique de l'habitat, les zones d'activités économiques, les opérations de mise en valeur du patrimoine bâti ou naturel et de développement social des quartiers doivent faire l'objet d'une concertation préalable en référence à la Loi du 18 juillet 1985 (Art. L. 300-2 du code de l'Urbanisme). Il en résulte une publicisation massive de la vie politique locale associée au projet urbain (livres, plaquettes, expositions,

articles). Cette obligation a été étendue par la loi Solidarité et Renouvellement Urbain du 13 décembre 2000 qui traduit une plus grande volonté de transparence envers les administrés. Les modalités de la concertation sont laissées à la discrétion des autorités locales. En effet, la loi du 18 juillet 1995 relative à la définition et à la mise en œuvre des principes d'aménagement pose le principe d'une concertation préalable dont la responsabilité est confiée à la commune. Le référendum local, les organes consultatifs, l'enquête publique et la consultation-concertation sont les outils les plus employés dans ce type de gestion. Les procédures organisées dans un projet d'aménagement urbain, relèvent de la concertation dans la mesure où il est prévu un cadre institué d'échanges entre élus et citoyen pour préciser les orientations du projet.

Le travail collaboratif est lui, une mise en œuvre d'une participation active des citoyens. C'est une autre forme d'expression du projet démocratique : « La citoyenneté se définit par la participation » (Raséra, 2002 : 133), « Il n'y a de décision légitime et socialement efficace que prise au niveau le plus proche des intéressés, et avec leur participation la plus complète » (Wolf, Osselin, 1979 : 10). Ce principe est étayé d'un appareillage juridique qui régit et protège les droits et devoirs du citoyen. Il n'est plus un spectateur passif de l'évolution de son cadre de vie en milieu urbain, mais il contribue à la vie de la Cité dans le respect de l'intérêt général. En résistance à une tendance sociétale caractérisée par l'affaiblissement du lien social, le travail collaboratif se présente comme une alternative au délitement. Participer à un projet urbain, c'est pouvoir travailler en commun en recherchant la meilleure solution. Cela malgré d'inévitables contraintes sur la vie quotidienne à court terme qui se résorberont à la clôture du projet, et qui le plus souvent en cours de projet, font l'objet de mesures correctives ou palliatives. La démocratie de quartier et la vie associative sont les deux figures emblématiques de la participation des citoyens.

Nous en concluons que le travail collaboratif n'est pas la somme de la circulation de l'information et de la consultation. Il commence dès la conception du projet et peut être à l'origine du projet. Aussi, à l'échelle la plus pertinente pour une opération d'aménagement urbain semble être le quartier même si la représentativité des populations en assemblée reste discutable. En effet « Les expériences de démocratie de quartier montrent que ce sont les populations les mieux intégrées socialement qui y participent

et que, dans certains cas, elles peuvent même conforter l'exclusion sociale » (Raséra, 2002 ; 138). Notons enfin qu'une majorité silencieuse ne se déplace pas soit par attentisme, soit par désintérêt de la vie politique. La difficulté majeure d'une concertation est la gestion de la prise de parole où se cristallisent les problèmes individuels, affrontements politiques et fausses bonnes idées. C'est pourquoi il est nécessaire de recouper les informations recueillies avec une bonne connaissance du terrain pour ne pas accéder à des demandes non représentatives de l'ensemble du quartier. *In fine*, l'ambition est celle d'un projet fédérateur, ou qui, à défaut recueille le plus de suffrages, pour filer la métaphore électorale qui le soutient.

- **La collaboration par les NTIC**

Les mutations générées par les NTIC génèrent un questionnement sur le sentiment d'appartenance à de nouvelles communautés citoyennes. L'étendue du phénomène va au-delà de la décomposition d'une ville en quartier et se manifeste par l'émergence de nouvelles formes de communication dans la relation citoyen-organisation qui se rapproche d'une relation client. Les schémas classiques de circulation de l'information sont alors à géométrie variable et mutent au gré des regroupements stratégiques impactant de fait la contrainte de proximité. La notion de proximité est alors repensée dans une dynamique de travail collaboratif et s'analyse ici à la lumière des enjeux de la chaîne logistique collaborative.

Cette dernière permet d'examiner les changements organisationnels et leurs impacts en termes de proximité. Les NTIC ont créé de nouveaux espaces de collaboration entre les citoyens et les organisations par des regroupements d'intérêts particuliers. Ce constat pose la question de nouveaux enjeux communautaires. Cette réalité donne l'occasion d'une réflexion sur l'identité et l'appartenance des acteurs au cœur des transformations territoriales. La mise en place de ce travail collaboratif *via* Internet n'est pas encore une réalité pour toutes les organisations. Sa particularité est d'inverser le processus et de produire à la demande pour répondre à la demande du citoyen et développer des services spécifiques. Cette reconfiguration de la logistique publique passe par le regroupement des organisations et des citoyens au sein d'une communauté. Une fois regroupés, un meilleur partage d'informations s'organise sur Internet entre les membres, impliquant des changements structurels en termes de flexibilité pour réagir plus vite aux fluctuations des demandes et attentes. Pour organiser cette mutualisation des

ressources, les organisations associent trois acteurs dans le fonctionnement de la chaîne collaborative : les riverains (citoyens), les décideurs (politiques) et l'administration (qui réalise).

Trois étapes vont alors structurer l'approche collaborative et faire interagir les partenaires : la prévision des réalisations, leur planification et leur réalisation. Il convient de préciser que « *l'e-supply chain* est un concept développé dans le cadre du B2B (business to business ou échanges interentreprises sur le Net) et désigne l'ensemble des outils et des actions mises en œuvre, et supportées par la technologie Internet pour produire une marchandise dans les meilleurs délais et au meilleur coût » (Usine Nouvelle, 2001 : 43). Cette précision terminologique permet de définir les contours du sujet et d'éviter la confusion avec « l'e-logistique qui désigne les opérations d'entreposage, de préparation de commandes et de livraison des sites marchands à destination du grand public » (Usine Nouvelle, 2001 : 43).

Couvrant l'ensemble des flux d'informations formelles et matérielles, la chaîne logistique globale implique tous les acteurs et tend à supprimer les clivages sectoriels et hiérarchiques. L'intégration des organisations à la chaîne logistique globale se traduit par une redistribution des rôles et des responsabilités. Les frontières entre les différentes fonctions internes s'effacent au profit d'une organisation en boucle où lorsqu'on agit sur un maillon de la chaîne, cela entraîne automatiquement des répercussions sur tous les autres maillons. La démarche qui rationalise les flux d'informations s'inscrit dans le prolongement de la maîtrise des systèmes d'informations par un système d'information transactionnel qui décloisonne l'entreprise et crée un niveau de collaboration entre les services. Toutefois, une difficulté reste entière : faire passer des informations stratégiques et les distinguer des flux d'informations non stratégiques.

La refonte des processus et procédures logistiques a pour objectif de synchroniser l'ensemble des opérations au sein d'une communauté sur un territoire en recomposition où « Fixer une frontière, c'est articuler une proximité et une séparation, ce pourquoi la frontière renvoie à l'espace propre d'une communauté » (Tétu, 1992 : 115). Dans ce contexte, une transformation des relations interpersonnelles est associée aux mutations du rapport espace/temps. Cette mutation déplace les projets vers des pratiques plus communautaires alors que les projets étaient jusqu'alors organisés autour

d'intérêts particuliers. Or « la dynamique d'un territoire suppose l'articulation entre réseaux sociaux et réseaux physiques sous peine d'éclater ou de passer sous une autre domination » (Tétu, 1992 :117). Nous considérons donc que la coordination et la gestion des flux d'informations passe par la localisation de communautés logistiques repérables et non virtuelles pour instaurer de réelles relations interprofessionnelles qui caractérisent l'organisation par son mode de communication et « l'effectivité de son appropriation sociale » (Tétu, 1992 : 118).

Cela fonctionne selon les règles d'un esprit communautaire dont les frontières ne sont plus ni spatiales, ni temporelles. Les méthodes de travail, et parfois même l'organisation physique de l'entreprise, sont modifiées, créant à cette occasion de nouveaux territoires. Ces territoires ont une configuration très évolutive et fluctuent en permanence. Les frontières de la cybergalaxie sont marquées par l'appartenance ou non à des groupes. Dans ces regroupements constitués par affinités d'intérêts « idéalement, le cybermonde et la société réelle fonctionneraient en vases communicant sur le même système [...] le cybermonde devient un vaste chantier commercial. [...]. S'il prospère, ce nouvel univers marchand changera, progressivement et irrévocablement, non seulement les règles du commerce de détail et par catalogue, mais également les lois du marketing et de la publicité» (Nora, 1997 : 133-137). Dans les faits, la connexion Internet entre les systèmes d'informations des organisations remet en cause les frontières en aménageant des territoires sur mesure à la nouvelle collaboration.

Les relations déterritorialisées qui s'instaurent entre industriels, fournisseurs et distributeurs dans une dynamique d'échanges en ligne, engagent la question de la gestion des flux d'informations et demandent une harmonisation des divers modes de fonctionnement entre les partenaires. De même que notre étude Raudin sur les NTIC dans le milieu viticole l'a montré (Gardère, Gramaccia, 2011), l'organisation étendue, caractérisée par le réseau (Mariotti, 2005), l'approche matricielle du projet (Foudriat, 2007), voire la dématérialisation des échanges virtuels (Meissonnier, 2010), reposerait davantage sur le partage de valeurs. Mais quelles sont-elles, à l'heure où la proximité locale et la proxémique ne sont plus garantes du succès des négociations? Le système d'information qui se met en place semble rationaliser et globaliser les processus logistiques en généralisant la traçabilité d'un projet, en étant réactif et en développant la transversalité



tant au niveau de la communication que de l'information à l'aide des NTIC. Mais compte tenu de la masse croissante d'informations, le contenu devient selon l'expression de Christine Boutizet de plus en plus *transactif*, associant l'interactivité à la transaction : c'est en développant la complémentarité des réseaux et l'automatisation des échanges électroniques que les organisations tissent des liens de plus en plus étroits avec leurs partenaires pour accroître leur performance et leur réactivité. L'utilisation d'Internet pour développer les échanges entre l'organisation et les citoyens s'inscrit dans la continuité des échanges sociaux traditionnels basés sur la recherche ou le maintien de pouvoir, la confiance entre les acteurs et la volonté de pérenniser les échanges. Toutefois, cette dématérialisation n'est pas sans effets sur les comportements des individus dans leurs interactions virtuelles. D'une part, le réseau de communication perpétue des valeurs comme celle de la confiance basée sur la reconnaissance entre les parties accrue dans un contexte dématérialisé caractérisé par la décentralisation des procédures et la globalisation des échanges et flux d'informations. Alors que d'autre part, la proximité et la temporalité sont remises en question. L'expression de ces changements prend la forme de modes d'actions comme le développement de communautés d'intérêt et le partage des ressources.

Le travail collaboratif, quelle que soit sa forme, lie le politique au citoyen : « Un peuple instruit, qui délibère et discute ; un peuple éclairé par des spécialistes, éclairé par ses représentants, mais non pas gouverné par eux ; non gouverné par lui-même : tel est l'idéal » (Alain, 1906 : 47). Malgré l'arsenal de lois et de règles de droit qui garantit l'existence de la concertation, certaines limites dépassent le cadre politique ou administratif. C'est du côté de l'administré qu'il faut pratiquer l'observation participante<sup>13</sup> au sens sociologique du terme et qui nous renvoie à la recherche-action : « Le citoyen se dit intéressé à participer aux affaires locales ; or il participe peu » (Raséra, 2002 : 138). Le véritable enjeu est donc plutôt aujourd'hui de communiquer au citoyen un niveau pertinent d'information pour qu'il puisse réellement s'engager activement, et avec la reconnaissance qui lui est dû, dans une réflexion globale sur la Cité. Mais, pour les organisations, la gestion

---

<sup>13</sup> L'observation participante est considérée par Touraine comme « la compréhension de l'autre dans le partage d'une condition commune » (Touraine, in : Foote Whyte William, (1995), *La structure sociale d'un quartier italo-américain*, Paris : La découverte. Elle consiste à étudier une société en partageant son mode de vie et en se faisant accepter par ses membres en participant aux activités de groupe et à leurs enjeux. Voir aussi Soulé Bastin, (2007), « Observations participante ou participation observante ? Usages et justification de la notion de participation observante en sciences sociales », in : *Recherches Qualitatives*, vol 27 (1), pp. 127-140.

de la relation avec le citoyen est l'un des défis du processus. L'utilisation de la solution Internet pour améliorer les relations avec les administrés et utilisateurs de la ville est un enjeu stratégique dont la valeur ajoutée est le service en ligne. Il reprend de nombreux aspects de la relation de proximité, transformant la distance en espace de convivialité et d'échanges. Les relations interpersonnelles qui caractérisent la collaboration traditionnelle de proximité sont teintées de communication verbale et non verbale et s'expriment dans une relation de confiance. Ce type d'échanges laisse place à d'autres formes de relations plus virtuelles qui traduisent l'émergence d'un paysage communicationnel en mutation. Si le regroupement en communautés s'impose comme une réalité à court terme pour les organisations publiques, la prise en compte de l'ensemble de la chaîne et de chaque maillon fait l'objet d'une communication transversale interne à la chaîne logistique globale.

Cette dernière partie regroupe un ensemble d'exemples mettant en application ce que nous venons d'étudier.

#### ***II - 4 Exemples de projets publics***

La nouvelle gouvernance urbaine des administrations publiques s'exprime d'ores et déjà par quelques exemples qui tendent à montrer que la co-construction d'un projet par le biais d'un travail collaboratif où s'exerce la communication. Nous prenons toutefois la précaution liminaire de distinguer la communication institutionnelle en tant que communication publique, de la communication politique (Miège, 1989 ; Gardère, Lakel, 2009) : « Il faut d'abord distinguer la communication publique de la communication politique avec laquelle elle est souvent confondue ». « La communication publique est donc multiple, même si les effets qu'elle recherche se complètent plus qu'ils ne s'opposent ou se concurrencent ». Pour caractériser cette communication institutionnelle, des d'analystes prônent une séparation théorique entre les deux appellations parce qu'elle entraîne un choix de recrutement entre des professionnels (modèle actuel) d'un côté ou des militants politiques (modèle ancien) d'un autre (Pailliard, 1993). On critique également le risque d'une personnalisation de la communication autour de l'élus attentatoire aux finalités publiques (Zémor, 2008), responsable de son assimilation à la communication politique (Miège, 1989).

Nous prendrons ici quatre exemples de projets dans quatre domaines dans lesquels l'administration est compétente.

- **Les projets de développement urbain**

Même si le développement durable en milieu urbain fait l'objet de nombreux projets (Charte, Agenda 21) et que cette notion « est devenue une question publique susceptible d'être traitée soit par l'expérimentation politique (le débat enrôlant de nouvelles catégories sociales, source d'un renouvellement possible du politique et de son objet désormais mis à l'épreuve de la durée) soit par une technique de gestion (une batterie d'indicateurs et de tableaux de bord au service de la mesure d'une performance économique présente) » (D'Almeida, 2006 : 128), notons que la modification des habitudes des citoyens présente des risques politiques avec lesquels il faut compter à court, moyen et long terme. Constat qui affecte la question de temporalité qui varie « tandis que se profile le déplacement ou la coexistence du possible et de l'actuel, le déplacement de la rationalité en valeur vers une rationalité par objectif (selon les termes de M. Weber), d'une activité communicationnelle vers une activité instrumentale (Habermas) » (D'Almeida, 2006 : 128). C'est pourquoi, un projet partagé devra tenir compte des problèmes environnementaux qui peuvent provenir de dysfonctionnements de l'espace urbain « trop souvent construit et perpétuellement réaménagés sur des modèles dont les sociétés locales ne possèdent les moyens » (Couret, 2005). Cependant, « Les politiques des villes seront-elles modifiées par le développement durable, c'est-à-dire celui d'un courant de pensée en rupture avec la pensée productiviste et techniciste ? » (Loget, 2005).

Dans un contexte politique favorable aux transports collectifs et à une planification urbaine volontariste, le développement du réseau de transports collectifs en site propre (T.C.S.P.) est central. Parvenir à une ville durable et de proximité alors que les villes et agglomérations sont « à la fois plus diluées et plus compactes, plus intégrantes et plus discontinues » (Asher, 1995 : 24) est le défi de beaucoup de grandes villes. Afin de générer cette ville durable, la sensibilisation d'un citoyen durable est le pré requis.

La nouvelle image du vivre en ville fait l'objet de concertation auprès des riverains pour porter l'idéal du « vivre ensemble » auquel Alain Touraine tentait de répondre dans son livre *Pourrons-nous vivre ensemble ?* Le principe

de réalité est de constater le délitement politique, territorial, social et culturel, qui sont autant de valeurs et principes fondateurs des sociétés. Pour vivre ensemble, sans doute devons nous respecter des bonnes pratiques et les règles du jeu social mais Alain Touraine considère cela comme insuffisant. Il met l'accent sur la capacité à chacun de s'assumer comme acteur de sa propre histoire, afin de développer un projet de vie personnel et du même coup participer à un mouvement social. C'est à partir de ce principe non social qui se traduit par l'effort d'un individu pour devenir un Sujet qu'Alain Touraine (1997) propose une conception de vie sociale en deux temps : 1) par la transformation de l'individu en Sujet qui n'est possible qu'à travers la reconnaissance de l'Autre ; 2) la transformation des institutions : « Nous ne pouvons vivre ensemble, c'est-à-dire, combiner l'unité d'une société avec la diversité des personnalités et des cultures qu'en plaçant l'idée de Sujet personnel au centre de notre réflexion et de notre action ».

En ce sens, dans le cas d'un projet de circulation en mode doux, le projet consiste à contraindre la voiture pour diminuer les nuisances et accidents et à rendre les autres modes plus sûrs, attractifs et agréables. Par cette nouvelle gouvernance urbaine les villes et autres collectivités ou administrations attachent beaucoup d'importance à la dimension démocratique de ses projets urbains. Un projet de transport en commun en site propre a pour conséquence d'équilibrer le partage de la rue entre les voitures, cyclistes et piétons. Les riverains sont fortement associés aux différentes étapes, de la conception à la réalisation. Outre l'enquête d'utilité publique obligatoire, des réunions de concertations ont permis d'associer les riverains à la conduite du changement. Des réunions de concertation sont organisées dont les contours sont fixés préalablement. L'objectif affiché n'était pas d'échanger sur l'opportunité de modifier les modes de déplacement, mais de partager les expériences autour du thème des contraintes propres au quartier afin de faire évoluer le projet en fonction des remarques des principaux concernés. Ainsi la concertation est devenue un débat participatif durant lequel les riverains proposaient des projets d'amélioration (Gardère, 2008).

Le thème de cette politique est le développement durable issu du Rapport Bruntland (1987) qui envisage cette thématique au niveau international. Cependant, le riverain s'est parfois trouvé confronté à ses propres contradictions dans ce domaine. En effet, le comportement de ce dernier génère, quelque fois sans qu'il en ait conscience des actions allant à

l'encontre du développement durable, car il doit penser le développement durable à l'échelle du bien public donc au niveau collectif, ce qui suppose un principe de responsabilité et de solidarité (D'Almeida, 2006 : 129). C'est pourquoi « La réflexion sur le développement durable s'est inscrite d'emblée dans le cadre des régulations écologiques planétaires (penser globalement) et a ensuite cherché à territorialiser les principes d'actions qu'elle a définis (agir globalement) » (Torres, 2005). La question d'ordre public réduit le « débat politique à une série d'indicateurs. En un mot il s'agit de comprendre comment le délibératif peut être mise en équation » (D'Almeida, 2006 : 131).

Précisons que le cadre législatif est peignant avec la loi sur l'air et l'utilisation rationnelle de l'énergie (L.A.U.R.E.) qui est significative des politiques d'amélioration du cadre de vie et concerne notamment les politiques de transport en obligeant les agglomérations françaises à se doter d'un plan de déplacement urbain (PDU) qui fait suite à la loi d'orientation des transports intérieurs (L.O.T.I.) de 1982. Il s'agit de garantir un équilibre durable entre les besoins en facilité d'accès d'une part, et la protection de l'environnement et de la santé d'autre part. Plus tardivement, la Loi d'orientation pour l'aménagement et le développement durable du territoire (L.O.A.D.D.T.) y succède dès 1999. Elle révisé la L.O.A.D.T. en la complétant de la notion de durabilité, plus souvent appelée ville durable par les collectivités locales. Par ailleurs, l'information en matière de développement durable, « les lois de 2002 sur les Nouvelles Régulations Economiques rendent cette pratique obligatoire pour les entreprises cotées au premier marché [...]». L'article 116 de la loi 2001-420 du 15 mai 2001 énonce l'obligation de publicité sur deux points : la gouvernance et la dimension sociale et environnementale de l'entreprise » (D'Almeida, 2006 : 132)

Une telle démarche ne peut donc pas simplement répondre à la satisfaction de l'urbain au risque que de nombreux aménagements aillent à l'encontre de la démarche. Un grand nombre de problèmes environnementaux peuvent provenir de dysfonctionnements de l'espace urbain « trop souvent construit et perpétuellement réaménagé sur des modèles dont les sociétés locales ne possèdent les moyens » (Courret, 2005). Prenons l'exemple du bus. Si le citoyen souhaite un réseau dense et maillé, il ne veut pas d'un arrêt devant son domicile. Cet exemple montre que l'écologie urbaine ne doit pas passer que par des adaptations techniques. Cependant, « Les politiques des villes seront-elles modifiées par le développement durable, c'est-à-dire celui d'un

courant de pensée en rupture avec la pensée productiviste et techniciste ? » (Loget, 2005). C'est en effet un risque politique fort car modifier les habitudes des citoyens n'est pas insignifiant.

L'application des nouvelles législations conduit à une logique planifiée selon un mode projet dans le respect d'une politique communautaire. Le P.L.U. est donc élaboré à l'échelle communautaire et le tramway en est l'illustration. Les élus, ingénieurs, architectes et urbanistes contribuent à une ville aux déplacements durables. Repensée en faveur des attentes recueillies lors des enquêtes et des usages émergents, cette ville étayée d'outils et de moyens se gère à moyen et long terme avec l'ambition d'un projet citoyen pour s'adapter à la réalité des déplacements dans l'agglomération.

De cet exemple, nous pouvons constater que même au nom d'une idée partagée autour du développement durable, un projet ne peut être fédérateur que s'il est concerté, avec les citoyens, riverains et usagers. La collaboration passe avant tout par une explication à la fois des contraintes mais aussi des solutions qui peuvent être mises en œuvre.

### La restriction d'accès

Si l'exemple précédent concernait le déplacement des personnes, que peut-il se passer dans le cas inverse où un projet va restreindre leur capacité de se déplacer ? Il s'agit là de protéger un secteur de la ville en contrôlant l'accès à ses voies à l'aide de bornes qui ne laissent l'accès qu'aux riverains du secteur, et encore, sous certaines conditions. La mise en place du contrôle d'accès dans un secteur illustre bien l'interaction entre projet urbain et projet démocratique. Un tel projet a pour but d'équilibrer le partage de la rue entre les voitures, cyclistes et piétons. Ce système, dont les premiers bénéficiaires sont les habitants des quartiers concernés, vise à réserver l'accès aux voies exclusivement aux riverains et le ferme aux autres automobilistes. Les livraisons des commerces sont bien sûr une exception, mais ne sont autorisées que sur des créneaux horaires définis et réglementés.

Ce projet de contrôle d'accès a fait l'objet d'une étude de définition. Elle a permis de déterminer les grandes orientations pour les secteurs à aménager avant de s'intéresser aux modalités de mise en œuvre du projet pour les zones concernées par le contrôle d'accès. Cependant, ce projet impactant

directement la population du centre-ville, les détails du projet ont été réalisés avec la participation des résidents et des commerçants.

Des réunions de concertation, ont été organisées. L'objectif n'était pas de discuter de l'opportunité, ou non, de mettre en place un contrôle d'accès, mais de discuter des contraintes propres au quartier dans le but de faire évoluer ce projet en fonction des remarques des principaux concernés. Un débat bien cadré est un gage de réussite d'une concertation. Ainsi la concertation est devenue un débat participatif au cours duquel les riverains proposaient des projets d'amélioration. Ceci a permis de préciser des éléments du dossier, comme les rues à mettre en contrôle d'accès ou les horaires de livraison à respecter. Il est intéressant de remarquer que le secteur d'accès contrôlé a été étendu lors de cette réunion et non l'inverse. Par ailleurs, afin d'augmenter l'interactivité du dispositif, des systèmes d'interphonie et de caméras ont été suggérés. Aujourd'hui, ils sont en cours d'installation au niveau des bornes sensibles. Ainsi, tout automobiliste non riverain peut faire valoir sa raison pour vouloir pénétrer dans un secteur contrôlé. Grâce à la concertation, chacun peut s'approprier le système.

Les résultats d'une enquête menée en novembre 2007 montrent qu'un an après la mise en service du contrôle d'accès, 65% des riverains et 55% des commerçants sont satisfaits. Les raisons de cet accueil plutôt positif sont :

- Les conditions de circulation plus confortables pour les deux-roues et les piétons ;
- La diminution des pollutions, notamment sonores ;
- La diminution du nombre de voitures en centre ville.

Les points négatifs du système mentionnés dans l'enquête relèvent davantage d'une gestion des problèmes personnels que de la gêne de l'intérêt général. Cependant, comme dans tout système nouvellement mis en place, le nombre de pannes reste un facteur négatif. Malgré tout, on constate une amélioration de l'image des quartiers mis en contrôle d'accès.

#### ▪ **Requalification de friches portuaires de Bordeaux**

Si les projets de la ville portent sur la fonctionnalité des espaces, elles portent aussi sur l'esthétique. L'une des grandes réalisations de la ville de

Bordeaux, qui est notre terrain de recherche, reste l'aménagement des quais de la ville (Gardère, 2008). Requalifier une zone emblématique d'une ville nécessite de co-construire un projet qui sera à terme accepté par tous. Ces quais laissés en friche depuis 1986 (année de fermeture du port autonome) sont parsemés des hangars abandonnés qui datent de l'époque de l'activité maritime à Bordeaux. La volonté de repenser cet espace témoigne d'une volonté culturelle de renouer avec le patrimoine architectural issu de la tradition fluviale et portuaire de la ville. Avec la requalification, réhabilitation ou suppression de certains hangars, la transformation d'une friche portuaire en espaces d'activités signe la réconciliation des Bordelais avec l'héritage du fleuve : la Garonne. Dans l'aménagement de l'espace architectural n'y a-t-il pas un « art d'aménager le vide » comme l'envisage Bofill (1989, in Boutinet, 1996 : 165) où se mêlent la construction, l'appropriation et l'histoire du lieu qui donne sens à l'objet architectural.

Au-delà d'une simple notion d'esthétisme, on touche ici à une autre notion du comportement des citoyens, l'identité et l'appartenance à un lieu, un site. Il s'agit de resituer les hangars dans leur contexte et fonctions d'origine : à savoir une zone d'activités portuaires en bordure de Garonne où s'exerçaient les métiers de la Marine et plus particulièrement le commerce du bois et des épices.

Éléments de la symbolique urbaine et du patrimoine architectural de la ville, les hangars sont garants de l'identité physique de la ville de Bordeaux et doivent permettre de conserver le lien étroit avec l'histoire du port où circulaient et travaillaient sur un espace distendu les hommes. En partant de travaux existants sur la mémoire, nous proposons une analyse communicationnelle de l'appropriation architecturale des quais et du sens donné au projet. On doit à Pierre Nora l'expression lieu de mémoire. Pour l'auteur, « la mémoire est la vie, toujours portée par les grands vivants, et à ce titre, elle est en évolution permanente, ouverte à la dialectique du souvenir et de l'amnésie, inconsciente de ses déformations successives, vulnérable à toutes les utilisations et manipulations, susceptible de longues latences et de soudaine revitalisation. L'homme est la reconstruction toujours problématique et incomplète de ce qui n'est plus. La mémoire est un phénomène toujours actuel, un lieu vécu au présent éternel ; l'histoire une représentation du passé » (Nora, 1993-1994).



Mémoriser, c'est se souvenir, ce qui en ancien français se disait secourir. Conformément à l'étymologie du latin classique, subvenir signifie venir en aide. La mémoire est par conséquent un fleuve sur lequel voguent les souvenirs en évitant de s'embarquer sur Léthé, fleuve de la mythologie grecque qui se nomme aussi oubli et qui s'en va irriguer les plaines infertiles de l'Enfer (Barré, 1998 : 43). Selon Dominique Gauthey, auteur d'une étude sur les archives photographiques du Ministère de l'Équipement et membre de la mission photographique de la DIREN, « la ville est un catalyseur des relations entre mémoire, identité et territoire ». Pour Jean-Pierre Boutinet (1996 : 165-192)<sup>14</sup> toute architecture qui prétend se soustraire à l'éphémère est fondée sur la mimesis, c'est-à-dire selon l'auteur « dans un double mouvement qui nous ramène vers nos origines et nous entraîne vers de nouveaux horizons jamais totalement inconnus » (Boutinet, 1996 : 169). Si l'intention d'appropriation de l'espace doit prendre en compte des dimensions architecturales lui préexistant, alors l'architecture « est tout à la fois commencement de l'art et son prototype » (Gadamer, 1960). La mémoire des pierres parle-t-elle aussi bien que la mémoire des textes ? Si la ville et l'architecture sont des récits, cela sous-entend qu'il y a narration qui elle-même appelle à l'interprétation. Si la mémoire joue de la présence et de l'oubli, alors il y a dans le béton des hangars, dans le verre des fenêtres et dans l'acier des superstructures une présence du passé qui fait corps avec le présent et a un effet d'annonce du futur. Le projet architectural se présente alors comme dans le cadre d'une future mémoire, venant du verbe « *projeter* » qui signifie dresser un premier état puis concevoir. C'est en ce sens que l'architecte parle de « projection » sur le plan d'une figure à construire. Selon Paul Ricœur, philosophe attentif au travail de la mémoire, « c'est la gloire de l'architecte de rendre présent non pas ce qui n'est plus, mais ce qui a été à travers ce qui n'est plus » (Ricœur, 1983 : 44). La mémoire est portée par le récit, ce qui présuppose deux choses. D'une part, le besoin de rendre présent de l'antériorité qui a été et d'autre part, de mettre en œuvre cette antériorité par le discours.

C'est en ceci que l'architecture serait à l'espace ce que le récit est au temps, à savoir une opération configurante, un parallélisme entre construire, édifier des espaces et raconter, mettre en intrigue dans le temps. C'est

---

<sup>14</sup> Boutinet, J.P., *Anthropologie du projet*. Paris : PUF, col. Psychologie d'aujourd'hui, nov. 1996. p. 165. Voir chapitre V « Naissance et destin de l'espace architectural ; du projet à l'objet transitoire ». pp. 165-192.

l'enchevêtrement de la spatialité du récit et de la temporalité dans l'acte architectural.

Dans *La condition de l'homme moderne* (Arendt, 1980), le récit a pour fonction de dire le *sui* de l'action, c'est une manière de s'identifier, de faire connaître. La prise de contact du « vivre ensemble » commence par les récits de vie échangés qui ne prennent sens que dans l'échange des mémoires, des vécus et des projets. Toute histoire de vie se déroule dans un espace de vie commun. C'est ce que Hannah Arendt (1980) évoque en parlant du monument de mémoire dans l'espace public.

Les étapes de la création d'appartenance par la construction peuvent se décomposer comme suit : 1- l'acte de demeurer, de s'arrêter de se fixer. 2- l'option de circulation qui implique la réalisation d'infrastructures périphériques et complémentaires visant à fixer l'abri (route, chemin, place, qui guident l'acte d'habiter). 3- le rythme : mélange de temps d'arrêts et de mouvements avec l'agencement intérieur qui matérialise les zones d'activités et leur donne un sens (cloison, espace de travail ouvert ou fermé, fenêtres, éclairage direct ou indirect). Le lieu n'est pas seulement le creux où se fixer, c'est aussi l'intervalle à parcourir. Le hangar est en rupture avec la tendance qui spécialise l'espace extérieur en fonction des activités sociales différenciées par une esthétique uniformisée.

Etant constamment dans une rétrospective de l'objet architectural perdu, que ce soit au niveau esthétique, du langage, du travail d'histoire et de mémoire ou de la valeur symbolique du lieu, la requalification des hangars nécessite la prise en compte de « l'idée de modernité qui est quand même celle d'une dimension continue où il est clair que le passé et l'avenir coexistent » (Nouvel, 2000 : 30).

- **Enjeux communicationnels dans un projet urbain**

On doit à Lacaze l'expression d'urbanisme de communication (Lacaze, 1990 : 16). Selon l'auteur il s'agit d'une modalité d'intervention des méthodes de l'urbanisme de communication sur la ville. Il s'agit d'intervenir dans le domaine des images et des dynamiques commerciales pour créer des synergies. La définition qu'il donne de cet urbanisme de communication vise à attirer les entreprises dans la construction de la ville. Les notions d'image et

de notoriété, centrales dans l'approche de Lacaze (1990), sont au cœur d'un dispositif d'urbanisme qui produit de la valeur symbolique en mettant en avant les professionnels de la communication, de la publicité et de l'architecture. L'analyse faite par Véronique Biau (1992) de cet urbanisme de communication se traduit en termes de représentation de la ville où la pensée urbaine est étroitement liée au contexte politique, social et économique. L'enjeu communicationnel d'un tel dispositif dépend de deux éléments qui interagissent malgré des contradictions et oppositions qui semblent faire jour. Il s'agit d'une relation duelle où d'une part l'auteur fait état de la décentralisation administrative qui permet l'affirmation d'une identité sociale et un pouvoir économique et politique dès lors qu'une collectivité locale est reconnue dans son autonomie. D'autre part, l'auteur mentionne la constitution du marché européen qui bouleverse les échelles spatiales traditionnelles. La problématique de l'urbanisme de communication s'envisage dès lors que la ville tend à promouvoir des opérations d'architecture de prestige tout en poursuivant un urbanisme d'intervention complémentaire qualifié par Véronique Biau (1992) de réparateur ou d'intégrateur. L'urbanisme de communication s'entoure de la production d'un discours sur la ville et sur l'action des dirigeants, discours non plus centré sur l'action ni sur le réel, mais sur la production d'une image légitime de l'action.

On observe ainsi qu'à l'occasion de la réhabilitation des hangars des quais, la communication externe de la ville de Bordeaux intitulée Bordeaux construit la ville de demain se rapproche des modèles fournis par les messages publicitaires commerciaux propres au marketing et leur empruntent leurs moyens de diffusion en adaptant le contenu (presse, affiches, panneau, logo, dépliants, vidéo, exposition...). Communiquant sur le modèle des entreprises depuis l'obtention récente de pouvoirs nouveaux en matière d'urbanisme et de développement économique, les enjeux de la ville sont ici d'obtenir l'implantation d'entreprises et de créer des emplois. Ceci pour répondre à des questions d'ordre symbolique d'image, de notoriété, de développement économique avec la taxe professionnelle mais aussi à des questions de gestion urbaine et sociale.

Cette tendance dispose de moyens pour être mise en œuvre tels que la production de technopoles, de parcs d'activités et dans le cas des quais, celle d'une zone commerciale abritant notamment une jardinerie, un magasin de bricolage, un centre culturel et deux parkings. L'image de marque de la ville

s'applique alors en termes de communication urbaine à ce que Gaudin appelle « une gestion raisonnée de la séduction envers l'économie monde » (Gaudin, 1989 : 52). Les messages destinés aux décideurs économiques fonctionnent sur le mode de la persuasion et ont un rapport fonctionnel et symbolique à la ville comme lieu d'implantation pour faire adhérer aux conditions de la communication et au thème qu'elle développe et valorise. Le fonctionnement triangulaire du schéma de communication des discours d'identité locale repose alors sur un triptyque qui allie pôle économique (implantation d'entreprises), pôle social (citoyens en tant qu'électeurs), pôle politique (élus et symbolique urbaine). Les valeurs en vigueur dans cette relation ternaire tendent par des moyens de communication urbaine - qui s'apparentent au marketing urbain, voire parfois aux campagnes publicitaires commerciales - à tenir une place prédominante dans l'idéologie du changement en cours par le seul processus social de production de croyances (Bourdieu, 1977).

La portée médiatique d'opérations architecturales des politiques urbaines est orchestrée par des campagnes d'image qui accompagnent les grands projets urbains. La politique de communication urbaine place la ville dans une configuration dynamique en diffusant tout à la fois des messages sur les étapes et nuisances des travaux et d'autres sur le projet finalisé. Ceci permet de repenser le rapport espace/temps entre le début des travaux et le résultat attendu projetant en toute transparence le citoyen dans un avenir rationalisé, prévu et certain : « Ainsi, la politique urbaine communique en disant ce qu'elle fait et en faisant simultanément ce qu'elle dit ». Entre les deux, l'histoire du port et la mémoire des dockers ravivent le lien social dans un rapport de proximité avec les Bordelais au travers d'un projet respectueux des habitants, de l'héritage architectural et des espaces publics comme le mentionnent les plaquettes de la mairie de Bordeaux : « Une ville recomposée, où dans moins de six ans, le cœur de Bordeaux sera totalement métamorphosé comme jamais au siècle précédent. [...] Un Bordeaux en mouvement. Ensemble, relevons un défi majeur ». Dans le cas de la réhabilitation des hangars des quais, le souci de qualité du programme et les choix esthétiques liés au projet comportent une part de spectaculaire acceptée et mesurée par les décideurs pour en faciliter la médiatisation. Cette théâtralisation des travaux conduit à la phase finale du processus qui préexiste dans l'urbanisme de communication. Selon Genestier il s'agit de projets qui sont de l'ordre de la commande de monumentalité, forme d'instrumentalisation de l'architecture aux fins de légitimation d'un pouvoir

politique nouvellement instauré (Genestier, 1990). Dans ce type d'opération, le discours n'est pas du type d'un marketing urbain qui tend à vendre l'image de la ville, mais une communication urbaine qui affirme l'engagement esthétique, politique et social de la ville et des compétences en cause dans la conception ou transformation de produits urbains. Avec cet urbanisme de communication, un autre paramètre s'ajoute au projet qui fait renaître des siècles d'histoire. Au-delà du travail de mémoire et de prospective, il s'agit d'opérations urbanistiques et architecturales emblématiques où le dire et le faire sont liés. Selon l'auteur « leurs contenus signifiants doivent autant que possible se superposer et faire appel à des images et valeurs simples, éventuellement même simplistes pour n'en être que plus consensuelles » (Biau, 1992). L'un des enjeux communicationnels de l'architecture est que l'objet architectural ne soit pas uniquement la traduction d'une fonctionnalité, en l'occurrence commerciale, car en tant que simple résultat d'une situation économique il ne peut être porteur de sens. Or, l'une des caractéristiques de l'architecture commerciale est de faire des constructions sans réelle volonté esthétique. Ceci constitue l'un des traits dominants des zones industrielles de la fin du XX<sup>e</sup> siècle « qui sont effectivement des architectures radicales, sans concessions, abruptes, à quoi on peut trouver un charme tout à fait certain » (Nouvel, 2000 : 28).

Si comme le propose Jean Nouvel « l'architecture consiste sans doute à travailler sur un fond de déconstruction de l'espace » (Nouvel, 2000 : 31), c'est probablement parce que l'espace urbain est en constante modification. La ville change avec ce qui est bâti, démoli, abandonné, reconstruit, rénové. Elle mute avec le temps dans un espace mobile constamment travaillé par la pensée architecturale et l'urbanisme de communication. Pour Jean Nouvel « il ne s'agit pas de la volonté préalable de conserver un certain nombre de signes du passé, ni de les réhabiliter au sens classique du terme [...] il s'agit de créer de l'architecture, du sens et de l'essence, à partir d'une matière qui est brute » (Nouvel, 2000 : 68). C'est le cas des hangars de Bordeaux où des bâtiments de commerce maritime laissés en friche après avoir longtemps servi d'entrepôts de marchandises, sont reconsidérés comme équipements culturels (H14) ou commerciaux : « Le simple fait d'en changer tous les usages et de remettre à l'intérieur un certain nombre d'objets, de finitions, de signes architecturaux différents, et le lieu change complètement de sens » (Nouvel, 2000 : 68). Autrefois, les grandes salles des hangars qui servaient d'entrepôts étaient saturées de marchandises, de machines-outils et d'engins de

manutentions. Quelques rares fenêtres en hauteur, à l'opposé des théories hygiénistes de la modernité, mais permettant un stockage sûr, un éclairage au néon et de grandes portes coulissantes donnant accès aux quais d'embarquement agençaient simplement, mais fonctionnellement ces hangars aux silhouettes sombres, uniformes et austères qui bordaient tel un ruban de béton gris les bords de la Garonne. Aujourd'hui clairsemée, cette enfilade de ruines fait peau neuve. Parfois démolis, parfois réhabilités (H14 devenu un lieu d'accueil pour les salons et manifestations), et même construits à neuf (H20) la guirlande de hangars laisse place à des espaces verts et ludiques ponctués de zones commerciales abritées par les hangars.

L'activité moribonde des dockers a laissé comme héritage de gigantesques espaces vides sans cloisons. Espaces qui semblent difficilement concevables à la construction aujourd'hui pour des raisons de coût, de rentabilité et de gestion de l'espace. Cette requalification marque une volonté d'implantation de commerces dans un espace industriel situé en centre ville. Cet ensemble urbain, vécu comme un véritable acte architectural d'une époque glorieuse mais révolue est à considérer dorénavant comme un morceau de la ville. On viendra dans les commerces installés dans cette architecture détournée comme dans un quartier marchand de la ville. Élément nouveau, car jusqu'alors, l'implantation des hangars témoignait d'une certaine marginalité urbaine tant esthétique que fonctionnelle. Cela montre que « ce processus de sédimentation est une création et une qualification complète de l'espace. Ce n'est pas seulement une modification, c'est une mutation » (Nouvel, 2000 : 69). Au sens de Jean Nouvel, le lieu n'est plus vécu de la même façon, les hangars ne sont plus habités par les mêmes marchandises qu'auparavant, ils abritent désormais des biens et services de consommation. A partir de ce qui était un vaste ensemble purement fonctionnel où les conditions de travail étaient difficiles, on arrive par dérivations à recréer un espace d'activités convivial, aménagé et esthétique. Cette démarche permet de sortir des normes dimensionnelles (Nouvel, 2000) pour qu'une mutation culturelle du lieu soit possible. Toutefois, selon l'auteur, on ne peut pas pour autant parler de réhabilitation, ce qui au sens juridique signifie rendre des qualités jusqu'alors déniées. Ce qui en d'autres termes revient à s'occuper tardivement de l'entretien d'espaces urbains longtemps négligés et de fait dégradés. Dans le cas des hangars, il s'agit d'une mutation et non d'une réhabilitation car il y a un réel projet architectural, culturel, social dans la politique urbaine. Il ne s'agit pas de modifier l'aspect ponctuellement, mais

d'ouvrir un espace d'activités à la ville comme au fleuve, ce qui en change l'usage et assure un réel décalage dans la lecture du lieu. Les quais jardinés mettent en valeur les hangars requalifiés répartis en îlots et offrent un regard plus poétique au lieu. Les végétaux et les jeux de transparence des matériaux utilisés soustraient le passant au souvenir des nuisances des machines, cargaisons et marchandises qui font le quotidien d'un port, au profit d'une vie au fil de la Garonne.

Les jardins des quais annoncent la métamorphose de cinq hangars (Hangar 15 à Hangar 19 appartenant au Port autonome) dans le prolongement de la transformation du Hangar 14 devenue une véritable vitrine de la zone d'activités. Le projet de rendre ces hangars témoins de l'activité portuaire de Bordeaux redonne vie et sens aux anciens bâtiments des compagnies maritimes en leur conférant dans un nouvel espace urbain un aménagement à vocation à la fois ludique, culturelle et marchande. Chaque hangar réunit ainsi commerces, animations, découvertes autour d'une thématique liée à la nature et au mode de vie actuel. Des univers tels que ceux du vin, cher à Bordeaux, des saveurs faisant penser aux denrées coloniales, des plantes, du loisir, du bricolage et de la décoration de la maison constituent l'aboutissement du projet. Sans artifice architectural, les hangars soulignent l'identité portuaire en retrouvant la simplicité de leur matériau d'origine agrémenté de bois, auvents et verrières. A l'image des Entrepôts Lainé dont l'austérité de la façade ne laisse rien présumer de l'architecture intérieure, les hangars du port une fois recarénés reprennent le flambeau emblématique de l'histoire des bassins à flots. Dans le prolongement de la tradition fluviale des jeux d'eaux, d'ombres et de lumières ouvrent de nouvelles perspectives.

Dans cette perspective l'espace n'est pas uniquement approprié, mais pratiqué et régulé par de nouveaux usages et fonctions. La logique du programme architectural est alors de faciliter différents types d'utilisations de l'espace et favoriser l'altérité pour générer du lien social par l'aménagement spatial tout en disposant d'une structure adaptable dans le temps pour pouvoir si nécessaire requalifier les lieux dans le temps. L'objectif est la conception d'un ensemble le moins sophistiqué possible, comportant un minimum d'aménagements fixes avec une grande souplesse fonctionnelle. Le principe d'organisation doit en ce sens tenir compte de trois objectifs qui sont l'autonomie d'exploitation et de fonctionnement, l'accès au public et la circulation du public dans le hangar. C'est pourquoi, le mode de distribution

des espaces est conçu pour autoriser l'accessibilité du public en plusieurs entités fonctionnelles autonomes avec la création de hall de distribution hiérarchisant la circulation interne dans les salles et étages du bâtiment et externe vers la ville ou vers le fleuve. Le fonctionnement du hangar est ici transversal avec une logique d'implantation longitudinale du projet qui permet un fonctionnement maximisé, délocalisant les locaux de service dans des volumes autonomes, dits containers, glissés aux extrémités internes du hangar selon un plan symétrique au volume vitré.

Emergence et continuité des conditions de travail dans les hangars ou comment organiser l'activité dans un espace libéré? Les espaces publics, zones marchandes et lieu de travail disposent-ils d'une lisibilité des échanges de travail dans cette nouvelle configuration? Vers quel type de communication? Baudrillard pose la question dans *Les objets singuliers*. Architecture et philosophie, de la manière dont « on peut remplir un espace, comment on peut l'organiser en ayant autre chose en vue que son extension radicale, c'est-à-dire verticalement ou horizontalement »? Le travail de l'architecte consiste à pouvoir articuler chaque projet à un concept particulier, à ce que Deleuze appelle le « percept » ou l'« affect ». La création du lieu devra alors, en fonction de stratégies spécifiques et parfois de détournements, véhiculer des choses, des notions, des réalités quotidiennes et des illusions. La création de tels espaces renommés par Jean Nouvel d'espace de séduction est la création « d'un espace qui n'est pas lisible, un espace qui serait le prolongement mental de ce que l'on voit » (Nouvel, 2000, 18). Malgré une lecture historique des lieux, la mission de l'architecte est de redonner un second souffle à l'espace en créant des lignes de fuite où s'évade le rythme de progression du regard. La ligne des quais n'apparaît plus comme une succession de hangars, témoins de l'histoire fluviale de Bordeaux, mais l'observateur les inscrit dans une perception du sensible, une dématérialisation de leur fonction originelle vers un espace où « des notions telles que le déplacement, la vitesse, la mémoire par rapport à un parcours qui est imposé ou par rapport à des parcours connus, nous permettent de composer un espace architectural, non seulement à partir de ce que l'on voit, mais à partir de ce que l'on mémorise dans une succession de séquences qui sensitivement s'enchaînent » (Nouvel, 2000 : 19). Le projet combine tout à la fois ce qui est immédiatement visible et immédiatement déchiffrable, à savoir l'ordre réel et visible et la part d'imaginaire qui crée une illusion du lieu. C'est en cela que les hangars, repensés en zones



d'activités fleurissent au milieu de quais jardinés en dématérialisant le rapport à leur histoire réelle au profit d'une *sur signification* selon l'expression de Baudrillard.

Comment de nouveaux espaces de travail peuvent-ils se créer malgré le passif d'un site portuaire en friche ? Le réaménagement étant porteur d'innovations, nous comparons les conditions de travail dans les hangars du temps de l'activité maritime aux conditions actuelles. Le passage d'un espace confiné dans les limites réductrice du fonctionnalisme à un espace libéré semble être une tendance en accord avec la nouvelle économie et l'approche du post-modernisme en architecture. Aussi comment combiner la permanence d'une architecture et les changements organisationnels dans le cas des hangars ? Il s'agit d'un paramètre nouveau, car jusqu'alors, l'implantation des hangars témoignait d'une certaine marginalité urbaine. A la différence de ce qui existait au début de l'ère industrielle où ni l'air ni la lumière ne pénétraient dans l'environnement de travail, la requalification des hangars témoigne d'une volonté architecturale d'ouverture. Ouverture qui traduit une adaptation du cadre de travail aux contraintes d'échange, de communication et d'interactions avec l'environnement. Si les dockers travaillaient dans des conditions d'hygiène et d'éclairage médiocres et remises en cause par les réformes victoriennes, l'aménagement actuel offre des conditions physiologiques normées qui contribuent à de meilleures conditions psychologiques du travail.

La requalification des hangars en espaces commerciaux échappe aux formes architecturales de l'imaginaire moderniste de Le Corbusier et tente d'adapter l'architecture aux besoins. En effet, l'imitation des usines caractéristique de ses constructions s'inscrivait dans le prolongement des innovations structurelles ou organisationnelles réalisées lors de la génération d'usine de 1900 (CCI, 1986 : 163). Les hangars parallélépipédiques qui jalonnent le bord de Garonne sont des espaces de travail de plain-pied dont le plan géométrique et simple permet d'abriter toute sorte d'activité grâce à une souplesse spatiale. Leur requalification comprend souvent une mise en étage qui augmente la surface commerciale, facilite le chauffage, la ventilation et l'éclairage. Les choix morphologiques fondamentaux de la requalification des hangars assurent des conditions acoustiques optimales alliant l'approche architecturale à la volumétrie acoustique évitant ainsi la superposition de techniques à une enveloppe bâtie. Par ailleurs, cela crée une circulation des

individus aux travers de zones dédiées à des activités et produits spécifiques. Les individus se retrouvent dans des espaces de travail simples mais non simplistes. En effet, il y a création d'une forme de valeur ajoutée qui s'exprime dans un rapport au symbolique, au formalisme et à la colorimétrie. C'est ainsi que la prise en compte des contraintes de travail dans la réalisation de divers zones permet de multiplier les regards et de créer un espace de scénographie au travail (jeu de lumière, patios, murs à mi hauteur). L'espace de travail est neutre dans le choix des tonalités pour faire face à la multiplication des informations et des échanges qui le rempliront en situation professionnelle et laisser une zone de confort visuel aux salariés. Cette domestication du lieu de travail fait référence à l'esthétique transparente et verdoyante d'une société consumériste perpétuée dans le post-modernisme de la troisième révolution industrielle. Implanter des entreprises dans ses hangars revient à conférer à ces espaces une fonction sociale. En effet, les espaces commerciaux, en tant qu'entreprises instaurent un nouveau type de relations dans le corps social de la ville en termes de communication. L'image de l'entreprise passe non seulement par les produits commercialisés, mais également par ses locaux. La qualité architecturale des espaces de travail et d'accueil constitue un média de communication globale pour leur image. L'espace de l'entreprise occupe une fonction médiatique et s'affirme comme une forme de leur discours institutionnel : « la manière dont une entreprise conçoit, construit et aménage l'espace dont elle dispose doit être aussi parlante qu'un logo, qu'un slogan publicitaire. L'espace n'est jamais neutre, il résume d'une façon péremptoire et rémanente un message qui est tout à la fois d'ordre quantitatif et qualitatif ; et ce message est aussi bien reçu par l'utilisateur que par la clientèle » (CCI, 1986 : 173). Le choix d'un bâti correspond à une stratégie d'image, de positionnement et de valorisation tant à l'interne qu'à l'externe. D'un point de vue méthodologique, il traduit le message général de l'entreprise par une communication visuelle, en l'occurrence architecturale.

#### ▪ Conclusion des exemples

Ces trois exemples concernant les déplacements, leur restriction et l'esthétique de la ville permettent de mettre en avant l'interaction totale et quelque fois contradictoire du citoyen dans les projets de l'organisation publique. Toutes ces réflexions, tous ces projets prennent tout leur sens dans un projet d'aménagement spatial et de mise en cohérence la ville avec la

nécessité de création de lien social dans des espaces non plus uniquement réappropriés, mais également pratiqués (commerciallement et culturellement). Elles présentent la spécificité d'une même base programmatique et géométrique qui donne sa cohérence au projet architectural en prenant tout à la fois leurs fonctions et leur histoire. Cette analyse du sens est l'une des conditions de la pertinence des dispositifs de médiation urbaine et s'énonce au travers de projets d'aménagement et de valorisation de l'espace de la ville.

Du point de vue communicationnel, le projet s'attache à affirmer et à tisser des liens entre les quais et leur quartier par l'implantation d'équipements et d'activités, comme par des réponses signalétiques aux usagers. Georges Perec voulait que des lieux stables, immobiles, intangibles et intouchés existent, des lieux qui soient des références, des points de départ, des sources. Mais selon l'auteur de tels lieux n'existent pas, et c'est pour cela que l'espace devient question, qu'il cesse d'être évidence, cesse d'être incorporé, cesse d'être approprié. Selon l'expression de Georges Perec, l'espace est un doute, et c'est en cela qu'il est objet architectural communicant.

La co-construction avec les riverains devient primordiale et entre dans la pratique actuelle des collectivités qui utilisent de plus en plus leur portail Internet pour associer le plus en amont possible le citoyen.

**CONCLUSION**

**ET**

**PERSPECTIVES DE RECHERCHE**

Notre question centrale est d'analyser comment l'institution publique (dans notre étude de terrain, la Mairie de Bordeaux et ses projets urbains), s'empare de la logique projet pour promouvoir de nouvelles formes de gouvernance. Formes qui s'expriment par la participation et la coopération (Bernoux, 2004 : 119-271). A cette occasion, des petites entités (unités qui rappellent le mode projet) sont organisées autour des missions de service public soutenues par la création d'agences spécialisées, la sous-traitance, les experts, les partenariats publics/privés où le statut de l'expert, qui suit la norme dans les projets durables, a changé (Joly, Marris, 2001 ; Theys, 2000).

La montée en puissance des formes de gouvernance apporte un élément de réponse aux tenants et aboutissants d'une conception néo-libérale de l'action publique caractérisée par une privatisation des services publics, d'où un management par pilotage de projet. Dans ce cas, l'Etat intervient comme coordinateur d'actions réalisées selon des logiques d'actions privées. Ce mélange des sphères opère un brouillage de l'autorité, des temporalités et des normes comme valeurs puisqu'elles sont soumises aux injonctions des partenaires privés.

L'institution publique, dans sa gestion du territoire urbain, développerait ainsi un nouveau modèle de démocratie locale principalement axé sur des fonctions de diagnostic du risque et d'expertise de faisabilité pour le lancement et la coordination de projets d'aménagement urbain. Les municipalités sont confrontées à la nécessité de rendre des comptes sur leurs protocoles de gestion des risques, autrement dit de rendre publiques les *informations critiques*, socialement et politiquement exigibles. Ce qui doit être su par les habitants concernés (les gentils), concerne par exemple la bonne conformité aux normes des rénovations. Ce management de projet urbain repose alors sur une *adhocratie* d'experts chargés d'évaluer précisément la faisabilité des projets et de légitimer du même coup les choix politiques.

L'éclatement du modèle traditionnel de décision des projets publics, nommé par Michel Callon (1998), le *modèle de l'instruction publique*, génère une reconfiguration du pilotage des projets publics (Blanc, 1998) au bénéfice d'une gestion anticipée des revendications des citoyens. C'est à ce titre que nous avons observé que la légitimité des pouvoirs publics est remise en cause depuis les années 1990, de même que les « systèmes de représentation politique classiques chargés en principe du bien commun et de l'expertise

scientifique et technique à laquelle a été pendant longtemps déléguée l'analyse des données d'un problème et la sélection des décisions » (Lascombes, 2001 : 12). En effet, la gouvernance participative publique s'exprime alors en opposition au système unilatéral au profit d'un mode plus transversal de type projet.

### ***Vers une réorganisation de l'action publique***

Nous engagerons donc nos recherches postérieures à l'Habilitation à Diriger des Recherches vers l'analyse du décloisonnement hiérarchique et de la réorganisation par missions de la gouvernance publique (NMP) à l'œuvre depuis une trentaine d'années (1980). Mutations visibles au travers des réformes qui tendent à la mise en place d'un « *nouvel esprit de l'action publique* ». En effet, l'exemple de la Loi Organique des Lois de Finances (LOLF), issue du modèle anglo-saxon de gestion impose de décliner les politiques publiques en missions, programmes et actions. Formes sous lesquelles elle recommande de présenter le budget de l'Etat afin de permettre un contrôle citoyen élargi de la dépense publique (Perret, Trosa, 2005). Dans cette perspective, l'appareil d'Etat est contraint de raisonner en termes de méthodologie de projet. Ainsi toute la politique de la Ville est déclinée sous forme de projets pilotés.

- **La Loi Organique des Lois de Finances**

Concrètement, au-delà de la lecture claire du budget de la loi de finances de 2006 qui répartit le budget en 34 missions, regroupant 113 programmes ministériels et 580 actions spécialisées, la LOLF réforme l'ensemble des modes de gestion publique. Elle oblige au préalable les pilotes de projets à rédiger des PAP (Programme Annuel de Performance) qui annoncent les objectifs recherchés et renforcent le pouvoir d'évaluation.

Il en résulte un BOP (Budget Opérationnel de Programme), qui est la déclinaison sur un territoire du programme dont il relève, et qui comprend un diagnostic ; les éléments de la stratégie ; une programmation des activités ou opérations à réaliser avec son volet performance (déclinaison des objectifs et indicateurs) et un budget prévisionnel. Après validation du BOP par le responsable de programme, et après avis du contrôleur financier local, les

crédits sont débloqués pour l'exercice budgétaire. Enfin, la dernière étape est qu'*a posteriori* un RAP (Rapport annuel de Performance) permettra de juger de l'atteinte ou non des objectifs et de contrôler les résultats à l'aide d'indicateurs. C'est donc une intégration complète de la gestion de projet qui est affichée au sein des collectivités.

Nous constatons que la LOLF annonce plus de responsabilités et une marge de manœuvre plus importante pour le responsable de BOP. Elle accorde aux gestionnaires publics une plus grande liberté dans l'utilisation des moyens qui leur sont alloués, puisque les responsables de l'administration sont libres de redéployer les crédits entre les titres d'un même programme. Au-delà des aspects financiers et de gestion, c'est toute la chaîne de management qui est concernée, car l'aspect opérationnel et l'animation des équipes sont des éléments incontournables pour l'atteinte des objectifs pour lesquels des moyens ont été alloués. Nous constatons que la LOLF conduit les administrations à passer d'une culture de moyens à une culture de résultats. Pour information, les programmes regroupent les crédits destinés à un ensemble cohérent d'actions relevant d'un même Ministère.

Cette présentation nouvelle des budgets d'une collectivité permet la mise en exergue de la notion de projet.

La particularité du projet est la mise en tension conjointe et contradictoire de l'autonomie contrôlée. C'est en ce sens que le projet « peut apparaître aussi comme un mode de subjectivation, ce lieu où ces mêmes individus vont investir leur capital-liberté dans des relations sociales faites de solidarités, et inventer par là de nouvelles formes de gouvernement des autres et de soi » (Panico, Poulle : 141). Devenus acteurs et responsables, les porteurs de projets fédèrent un collectif autour d'un mode managérial devenu une norme organisationnelle palliative de l'individualisme et de la défaillance éventuelle de la culture du service public. Pour pallier cet écueil, les collectivités organisent régulièrement des séminaires de leurs cadres afin de les former à ces techniques, mais surtout leur permettre de s'imprégner régulièrement d'une culture commune afin que chacun œuvre dans le même sens au sein de la collectivité. Ils ne sont pas simplement des responsables de direction, de service ou d'unité, mais ils sont avant tout des maillons d'un collectif en général. Le projet de la collectivité alors exposé devient un dispositif intégrateur qui tend à marginaliser ceux qui n'y adhèrent pas, voire à les

exclure. De plus, l'après-projet est précaire par l'errance organisationnelle des individus relégués, ou pas, à d'autres missions. L'ambiguïté réside dans le fait de s'inscrire dans un projet collectif plutôt que d'avoir un projet individuel, mais il s'agit là de la condition du réseau. On peut alors considérer que le projet permet à l'individu de se réaliser par la somme d'actes qui le responsabilisent (Rullanti, 2006 : 101). Ainsi, c'est bien par le nombre de responsabilités, sa participation à réaliser le projet collectif que l'individu va vraiment trouver sa place, surpassant ainsi son propre intérêt individuel. Le projet ainsi obtenu sera donc véritablement un projet répondant à l'utilité publique, au bien collectif, et non simplement la somme d'intérêts personnels.

#### ▪ **Projet et organisation hiérarchique**

Que dire de l'action publique dans ce contexte ? La relation hiérarchique est transformée. Les agents qui endossent le statut d'acteurs gagnent en autonomie pour ensuite faire l'objet d'une évaluation par un renforcement des mécanismes de contrôle. Le paradoxe de l'autonomie du sujet et de la régulation est ici central. Nous en déduisons que les logiques de projet et les logiques politiques se confondent, notamment à partir de l'exemple de l'espace public urbain développé en seconde partie de ce mémoire. La ligne de force qui se dégage est qu'il ne peut y avoir de pouvoir politique sans action publique. Cette dernière articule et fait coexister des buts collectifs, des acteurs hétérogènes et des territoires aux enjeux disparates. La particularité de l'espace public est qu'il est innervé par les riverains et les usagers qui l'empruntent quotidiennement. L'espace public n'est en mouvement que grâce à l'équilibre entre ceux qui y vivent, ceux qui y commercent, ceux qui y passent. Le projet, sur un tel espace, mobilise un grand nombre de compétences et donc d'agents différents qui œuvrent dans un but collectif tout en assumant à leur niveau leurs responsabilités.

Cette refonte de l'appareil institutionnel et organisationnel suppose que la collectivité possède la maîtrise des concepts de socialisation, d'action, de régulation et d'économie des conventions, avant de s'attacher à l'exploration de microcosmes vérifiant les hypothèses théoriques des mutations annoncées. La simple technique ne peut en effet plus suffire dans le contexte actuel, mais elle doit être adaptée en fonction du contexte social du lieu et mener à bien des actions visant à conserver, voire rétablir l'équilibre d'un espace.



De manière générale, nous indiquons comme marqueur terminologique de cette affirmation, la migration du vocable qui passe de la notion de *politique publique* à *l'action publique*.

Le projet est soumis à des contraintes qui s'exercent sur ses différentes étapes dans une logique « d'objet à produire », pour reprendre l'expression de Jean-Daniel Reynaud, avec une exigence de résultat. Dans ce contexte, l'acteur social, autrement dit le salarié, n'est pas un élément d'une stratégie globale d'où il tire le meilleur profit de la situation comme le démontre la théorie des jeux de John Nash. Cette théorie est également appliquée à l'économie des conventions par Douglass North, où les jeux et les conventions instituent de nouvelles formes de coordination des différents acteurs. Au sein de sa collectivité, c'est par la négociation, voire la transformation de la règle que le projet va pouvoir se développer. Dans des situations de coopération et de coordination qui émergent en référence à des savoirs collectifs (Favereau, 1989), l'agent de la collectivité va intégrer un apprentissage organisationnel et cognitif. C'est en cela qu'il est acteur dans des processus d'internalisation qui ne créent pas des équilibres stables (Reynaud, 1991 : 15), même si le collectif repose sur l'histoire du groupe, la coordination de l'action collective et l'apprentissage organisationnel (approche socio-cognitive). Ainsi, par cette continuelle adaptation aux exigences et aux règles de l'espace public, le projet va pouvoir évoluer vers son objectif. A l'inverse, les projets qui suivent strictement les règles administratives s'enlisent vite dans des circuits bureaucratiques et ne voient pas le jour.

Après avoir délibérément fait le choix d'orienter notre compréhension des phénomènes organisationnels et institutionnels de manière conceptuelle, nous avons souhaité une montée en généralité. Cela afin d'échapper, dans un premier temps, à une théorisation de l'objet d'étude reposant sur la description et l'analyse de phénomènes évanescents ou particuliers qui sont observables sur le terrain. Néanmoins, dans un second temps, nous avons vérifié nos hypothèses théoriques à l'épreuve du terrain. Les projets urbains de la Ville de Bordeaux sont autant d'exemples qui décroissent les missions et professionnalisent, voire technicisent les rôles des agents dans un but d'efficacité et de gestion des ressources et moyens. Aussi, l'action publique est en renouvellement et nous tentons d'en explorer les périmètres.

Ces propos étayent la progression de nos propres travaux comme en témoigne ce mémoire. Nos conclusions et perspectives de recherche sont les suivantes :

***Les logiques de projet : le maillon manquant des logiques de gouvernance territoriale. Vers quatre axes de recherche***

Nos perspectives de recherche sont d'explorer les mutations institutionnelles sur la base des acquis théoriques mentionnés précédemment (Touraine, 1955 ; Trist, 1963 ; Crozier, 1977 ; Sainsaulieu, 1987 ; Liu, 1983 ; Kern & Schuman, 1989 ; De Tersac, 1991 ; Reynaud, 1991). Dans le prolongement des travaux de Jean-Daniel Reynaud sur la théorie de la régulation qui permet l'échange, la communication, l'établissement de contrats et de règles avec l'existence de conflits dans un groupe social, nous dressons le constat que le mode projet peut être « une nouvelle forme de la sociologie de l'action, posant comme caractéristique majeure de l'acteur social son autonomie, c'est-à-dire sa capacité de construire des règles sociales et d'y consentir » (Reynaud, 1991 : 13).

Le glissement examiné est celui de la théorie de la bureaucratie soutenue par Max Weber vers un mode organisationnel transverse de pilotage de projet et d'action collective. De nouvelles formes de gouvernance émergent sur le mode projet applicable tant au secteur privé qu'au service public, par duplication partielle, voire par co-construction, des modèles théoriques et des pratiques professionnelles. Cette remarque vaut dans les deux sens. En effet, alors que la sphère publique s'ouvre au pilotage de projet dans sa gouvernance, le système entrepreneurial gagne en retour d'expérience du service public. Cette porosité entre ces deux mondes permet à chacun de s'enrichir des expériences de l'autre. La sphère publique gagne de la gestion par projet apportée de l'entreprise privée, alors que cette dernière peut beaucoup apprendre des systèmes participatifs des collectivités publiques et qui peuvent être appliqués au niveau des négociations avec les syndicats.

Nos prérequis sont donc de considérer la réduction à l'idéal type de la bureaucratie comme insuffisante pour appréhender l'organisation contemporaine et d'envisager l'organisation en mode projet où « dans un jeu de coopération, le bon choix n'est pas la conclusion d'un calcul rationnel, mais suppose aussi une entente, une convention » (Reynaud, 1991 : 17). Tandis que nous évoquons dans cette conclusion les notions de régulation, de

normes et de conventions, nous rappelons que la volonté de contrôle s'envisage comme une alternative : soit elle permet de révéler et de restaurer le sujet. Dans ce cas, les règles sont porteuses d'un sentiment de dépassement de soi sans transgression de l'ordre établi ; soit elle ouvre la voie à l'assujettissement du sujet par une intériorisation des règles perçues comme universelles. C'est ce que Norbert Elias (1985) appelle dans le projet de la modernité, le *principe de continuité du contrôle social à la subjectivation*. Ce principe se caractérise par une forme de socialisation « conçue comme un processus paradoxal de création de conduites et d'acteurs conformes, et de sujets conscients d'eux-mêmes, obligés et capables d'être libres et de gouverner leur vie » (Dubet, 2002 : 40). Précisions que la socialisation est envisagée ici comme une continuité formelle et fonctionnelle entre la culture (valeurs), la société (rôles), et les motifs de l'action (l'individu comme unité singulière), (Durkheim, Parsons). La socialisation tend à laisser émerger un sujet (Touraine, 1992) qui est autonome, libre, moral et responsable dans un monde de rationalisation instrumentale et éthique.

#### ▪ Cadre théorique des conventions

Nous inscrivons nos travaux à venir par différence ou en référence aux théories suivantes afin de positionner notre objet d'étude sur la théorie des conventions :

- Le courant interactionniste ;
- Le courant en cognition organisationnelle et cognition sociale ;
- L'approche socio cognitive ;
- L'approche constructiviste.

#### Le courant interactionniste

**Le courant interactionniste**, qui considère l'organisation comme le produit plus ou moins stable d'un ensemble d'interactions, envisage l'organisation comme un ensemble de ressources et de règles. Cette acception est à la croisée de la sociologie des organisations et de la perspective cognitive (Borzeix, Gardin, 1992). Elle évacue de ce fait le postulat selon lequel l'organisation ne serait qu'un appareil déterminé par des orientations culturelles et des rapports sociaux. En effet, le courant interactionniste

considère que le salarié investit pleinement l'activité et qu'il produit un travail objectif de manière continue. Cela semble être à la faveur d'un néo-libéralisme porteur de changement continu. Nous considérons alors comme postulat que l'organisation, propriété centrale de tout système (Le Moigne, 1990), et notamment l'organisation en mode projet, est un choix qui optimise non seulement le système technique, mais aussi le système sociotechnique (Trist et al. 1963). A l'image d'une technologie qui n'est pas un acte isolé dans l'organisation, mais qui procède par étape pour être intégrée (Reynaud, 1991 : 17), le projet est le lieu d'un apprentissage collectif au sein duquel les aléas et jalons sont autant de paliers d'apprentissage collectif où « Les contraintes technologiques sont fortes. Mais ce qui y répond, c'est un apprentissage social » (Reynaud, 1991 : 17). Le projet reste toutefois un sous-système organisant dans un ensemble d'autres sous-systèmes (communication formelle et informelle, jeux d'acteurs) conformément à l'approche organisationnelle développée par Henri Mintzberg (1979 : 35-64).

### *Le courant de recherche en cognition organisationnelle*

Pourtant, nous ne rallions pas le courant de recherche en *cognition organisationnelle* dont le paradigme repose simplement sur un système de croyances et de connaissances qui organise l'action. Bien que reposant sur une première caractéristique, à savoir une activité cognitive mentale d'un individu ou d'un groupe qui génère et structure l'action (Bettis, 1986 ; Prahalad, 1995 ; Schwenck, 1992), la limite de ce paradigme est annoncée par Weick dans la seconde caractéristique, à savoir que « la cognition est guidée par l'action [...] pour mettre des croyances en relations avec des actes » (Lauriol : 5). Il en résulte que le passage de l'action individuelle à l'action collective demeure flou. A cet égard, Kim (1993 : 43) « parle d'un lien manquant pour expliquer comment s'effectue ce transfert ». Ce concept est mis en place de manière souvent empirique lors des conseils de quartiers ou des réunions de concertation. Il est lié aux notions de projet. Ainsi, ce passage de l'action individuelle à l'action collective peut se faire par l'intégration du projet local dans une action ou une politique plus large. Motiver un agent à une action collective s'inscrit en miroir de la peur de la marginalisation en cas de non adhésion au projet ou à la stratégie plus largement.

### Le courant de recherche en cognition sociale

C'est ainsi que nous adhérons davantage au courant de *cognition sociale* qui « s'intéresse au poids du social dans la régulation des activités cognitives développées par un sujet. [...] L'activité cognitive ne résulte pas uniquement de processus de traitement de l'information ; elle est aussi sociale au sens où elle s'inscrit dans un contexte de relations sociales » (Lauriol : 5). Cette approche combine les interactions entre les acteurs et le contexte d'action, éléments qui sont au centre de la logique d'action (Habermas, Crozier, Friedberg) et des logiques sociales, elles-mêmes reposant sur les formes de liens (Bernoux, Herreros, 1996). C'est la dimension entière du système qui est ici considérée pour l'analyse de la dynamique de groupe et des stratégies individuelles ou collectives. Dynamique où les représentations individuelles et les conditions de la production collective des connaissances sont les marqueurs de la compréhension de la formation de l'action sociale (Ward, Reigen, 1990).

### L'approche socio cognitive

L'approche socio-cognitive s'inscrit également dans l'angle de nos recherches car elle est le fruit d'actions réflexives où l'acteur agit de manière intentionnelle et créative en mobilisant une gestion des savoirs et une capitalisation des savoirs, voire une histoire. En effet, l'origine de l'action est l'une des caractéristiques de l'action (Abric, 1994). Ainsi, à l'occasion de l'appropriation d'un aménagement urbain, le riverain, le citoyen invité à se prononcer peut dépasser sa conception personnelle de l'espace urbain et intégrer le collectif en partageant ses remarques lors d'un projet.

Dans cette approche que nous retenons, le Sujet n'est ni « un agent agi par des structures, ni un acteur à la rationalité limitée, mais une personne dotée d'une intention » (Lauriol : 7) dont la production d'actes résulte d'un contexte précis et d'interactions, d'où sa *capacité à faire*, vecteur de la coopération dans un groupe (Giddens, 1987). En conclusion de l'intérêt porté à ce courant, « l'approche socio-cognitive propose une théorie de la relation entre interaction et action, basée sur la conception antagoniste de cette relation sans pour autant exclure les attitudes de coopération nécessaires à l'accord » (Lauriol : 14). L'individu autonome et responsable est dans une démarche réticulaire qui lui offre la possibilité d'exprimer sa volonté tout en

coopérant aux projets collectifs (principe mis en œuvre dans les projets urbains lors des concertations).

### L'approche constructiviste

Enfin, dans l'**approche constructiviste** normative, voire prescriptive de Michel Crozier, nous dépassons également la vision trop mécanique de l'organisation au bénéfice d'une structure qui s'intéresse à l'homme. L'espace public est en effet autre chose qu'un objet inanimé, il reste le support de l'activité humaine : les riverains qui l'habitent, les commerçants qui en vivent, les touristes qui le visitent ... Le simple raisonnement normatif ne permet pas une réalisation d'un espace public viable, tout au plus d'un espace public pérenne, mais souvent invivable. S'adaptant à l'homme, la structure de la collectivité peut générer des espaces, peut être techniquement et mécaniquement moins pérennes, mais beaucoup plus viables. Acteur, il saisit l'existant structurel, y agit et le transforme au gré des négociations de leur coopération. Nous évoquons ici la limite des zones d'incertitudes et des leviers individuels et collectifs. Michel Crozier dénonce les règles définies du modèle bureaucratique qui reposent essentiellement sur des relations administratives de pouvoir (circuit de diffusion de l'information, pyramide hiérarchique, protocole d'action), et qui excluent les dysfonctionnements et/ou ajustements de type humain. Il réfute ce modèle bureaucratique qui ignore les relations, qu'il nomme *systemes d'action concret*, et les jeux au sein d'un construit social régulé à la faveur des interactions stratégiques ou imprévues des acteurs. En effet, au-delà des simples relations hiérarchiques de l'organisation, ce sont aussi les liens officieux noués de manière transversale qui permettent à l'information de circuler plus rapidement et avec davantage de pertinence (c'est-à-dire sans déformation ou censure). De ce fait, le projet peut se dérouler de manière plus fluide. Ces interactions contribuent alors au fonctionnement dynamique de l'organisation. La structure hiérarchique a ici davantage une fonction de maintien du processus bien qu'étant vécue comme un inconvénient lorsque les décisions suivent scrupuleusement la voie hiérarchique. Nous avons observé que si des liens officieux sont créés entre des niveaux homologues mais de directions différentes, alors le transfert d'information, voire un pan entier du projet peut aller plus vite. On obtient ainsi un fonctionnement en parallèle où plusieurs sujets peuvent être traités de manière simultanée, dans une forme d'ingénierie concourante (Bouzon, 2002). On obtient alors une organisation

fondée sur un mode de socialisation suffisamment stable pour construire un collectif.

- **L'acteur dans le processus de projet d'aménagement urbain**

Une montée en généralité offre l'analyse de la pérennité ou non du *programme institutionnel* (Dubet, 2002) fondé sur un mode de socialisation suffisamment stable pour construire un collectif, plutôt qu'un type d'organisation. Notons que ce collectif au travail est davantage un ensemble de collectifs restreints (Gardère, Gramaccia, 2003). Il est vecteur de socialisation et « vise à inculquer des normes qui conforment l'individu et, en même temps, le rendent autonome et libre » (Dubet, 2002 : 14). Dans cette perspective, l'individu socialisé devient un sujet autonome, c'est-à-dire un acteur réflexif conforme aux normes et règles sociales. Cependant, et c'est l'intérêt de la posture, il ne se confond ni avec son espace de socialisation, ni avec le collectif comme il pourrait l'être dans une société holiste. L'acteur communautaire conserve ici sa subjectivité. En effet, sa part d'individualité « fait émerger la notion de rôle impliquant une séparation entre les acteurs et une promotion légitime de leurs intérêts individuels, un désenclavement des communautés, une certaine mobilité et une autonomie relative des consciences » (Castel, 1995 : 124). Cela génère tout à la fois un équilibre précaire entre liberté et conformisme où les valeurs ont perdu leur unité, « et la croyance dans la continuité entre la socialisation et la subjectivation ne va plus de soi » (Dubet, 2002 : 15) face aux exigences d'efficacité professionnelle et aux contraintes organisationnelles.

Au sein d'une ville, l'individu gère des contraintes fragmentées pouvant regrouper à la fois des notions techniques, administratives, de droit des sols ... et parfois contradictoires entre par exemple ce que souhaitent des administrés (stationnement, voies de circulation...) et ce que les normes autorisent (plan de déplacement urbain, documents techniques). Quant au sujet, il est éclaté parmi une multitude de sphères dont les valeurs et identités se recomposent en permanence entre, par exemple, des valeurs de développement durable et la volonté de conserver sa voiture, le souhait de pouvoir bénéficier des transports en commun à proximité, mais sans pour autant qu'ils soient devant chez soi. Tout ceci rend difficile la coordination des actions dans un contexte incertain.

La posture de l'individualisme méthodologique est ici de considérer que l'acteur s'inscrit dans une rationalité limitée, c'est-à-dire que sa conformité aux normes n'est que le faire valoir d'une stratégie d'action dans un cadre contraint. Cela alors même que l'interactionnisme symbolique envisage l'acteur comme partie d'un processus d'interactions parmi lequel il code et interprète les situations en fonction des normes énoncées. C'est pourquoi François Dubet parle de *Déclin de l'institution* (2002). L'organisation étant une forme d'institution, le déclin annonce non seulement un délitement des identités, mais aussi une fragmentation de la capacité d'action pilotée par des projets individuels qui jouxtent des stratégies collectives éphémères, des temporalités courtes et sans visibilité à moyen ou long terme. Ces limites condamnent les représentations de la citoyenneté et l'ambition démocratique à de nouvelles figures du contrôle. En effet, en tant qu'agrégat de procédures et de marges de négociation, l'organisation vise à produire des règles, des orientations stratégiques, et des politiques communes. Celles-ci assurent la régulation des rapports sociaux et la gestion des conflits en termes de choix rationnels et collectifs. Rappelons aussi que plus généralement, l'organisation est soumise au contrôle, selon la définition sociologique qui précise qu'il s'agit de « toutes les activités régies par de anticipations stables et réciproques » (Boudon, 1982 : 312) et qu'elle est une norme de conduite établie et reconnue comme telle par un groupe social, c'est-à-dire « un groupement comportant des règlements établis rationnellement » (Weber, 1971 : 55).

De ce point de vue, le *travail réel* (activité réelle) est valorisé au détriment du *travail prescrit* (tâche assignée, prescription associée à la contrainte qu'elle soit marchande ou bureaucratique) dans un contexte où l'organisation est le produit d'un travail collectif dans un système contraint. Si la prescription en tant que vecteur d'une explicitation attendue de l'activité par les salariés, offre davantage une simple explication légitime, c'est parce qu'elle met en adéquation les termes du contrat de travail et la réalité de terrain. On peut alors dire que la prescription et la tâche ouvrent au dialogue et à son corolaire, la gestion de conflit. Rappelons que le travail, selon Emile Durkheim, était avant tout une activité morale et qu'il est désormais perçu comme une activité de médiation entre des valeurs générales et des sujets particuliers, autrement dit, entre un type de société et les individus qui la composent. De la différence entre les points de vue de chacun, de la



confrontation des acteurs (Wisner, 1972) émerge la solution qui sera le meilleur compromis.

Toutefois dans les projets publics ou privés, un glissement de légitimité s'opère concernant les salariés. En effet, la légitimité de l'appartenance professionnelle s'estompe au bénéfice d'une légitimité rationnelle du travail accompli basé sur l'efficacité conforme à des procédures. Par exemple, dans le cadre des projets urbains, les ingénieurs qui jusqu'alors concevaient des projets sur la base de leurs compétences techniques, se voient aujourd'hui conférés des missions plus larges telles que la concertation avec les riverains et la recherche de financements européens ou nationaux. L'organisation postule ici une forme de *réquisition des compétences* (Bartoli, 2000) ou la prescription se déplace vers l'énoncé d'objectifs et de comportements attendus. Cela transfère la reconnaissance individuelle en termes de compétences à une forme d'implication collective et technique avec un retour sur investissement pour la collectivité. C'est notamment le cas des projets dont la caractéristique est de ne pas cautionner la portée générale des règles hiérarchiques mais d'établir leurs propres normes. Le professionnel n'est pas reconnu pour sa compétence avérée dans le temps, ni pour la maîtrise des nuances de son métier, ce qui lui confère le titre d'expert, mais il est intégré au projet pour son adéquation technique à tout ou partie du projet. C'est le passage « d'une gestion des appareils par la conformité aux normes vers une gestion par l'évaluation des résultats » (Dubet, 2002 : 62).

Les projets des collectivités territoriales, et de manière générale, l'administration, vivent à présent cette expérience organisationnelle de décroissance et de refonte structurelle. L'évaluation y est désormais suivie en continu par la création d'agences ou de services d'audit dédiés à la réalisation des objectifs. C'est le cas du Conseil Général qui fait évaluer sa politique sociale par des cabinets d'expertise ou encore des Mairies qui font auditer leurs procédures par des cabinets de consultants. De même, des comités de sages et commissions spécialisées se portent garants de la professionnalisation des activités.

Dans le cadre de la refonte de l'action publique qui engage la réflexion vers les nouvelles figures de la gouvernance, cette tendance est d'une éminente actualité. La bureaucratie traditionnelle qui répondait à une politique d'Etat pyramidale descendante décrite par Max Weber et marquée par des nombreux

blocages (Crozier, 1994), est désormais modulée en fonction de programmes transversaux et flexibles.

Ce pilotage par objectifs suppose de mobiliser des réseaux d'acteurs privés et publics dont les modes de fonctionnement diffèrent. La régulation s'exprime alors davantage par la mise en place de conventions sur la base d'une collaboration, où la forme réticulaire est prégnante. La mesure des résultats en est d'autant plus complexe que les indicateurs manquent de cohérence, tout autant que les pratiques. L'action publique jusqu'alors souveraine, compose, voire négocie désormais avec des acteurs privés redistribués par appel d'offres au gré des projets. Par conséquent, l'intérêt général des politiques publiques perd en suprématie et s'accommode davantage d'une action collective et d'un mode de régulation continue émanant d'une production locale où « les lois et les règlements sont traités comme les outils de gestion et non comme l'expression normatives de valeurs communes » (Reynaud, 1989). Les conseils de quartier en sont l'illustration dans les politiques urbaines où les arbitrages ne s'opèrent plus depuis le sommet politique mais pleinement dans l'agora (Habermas) par le jeu des négociations avec les citoyens (Gardère, 2008).

Cela implique les notions de participation et de délégation de pouvoir. Celles-ci oscillent entre l'obligation de résultats et l'incertitude quant aux moyens. Chaque direction de service s'engage sur un plan d'actions mais la faisabilité des projets en termes politique et technique reste parfois aléatoire. Ainsi la procédure actuelle de la LOLF implique qu'avant toute présentation et vote du budget, un plan d'action soit présenté qui reflète la politique de la Ville. Ce plan, ensuite chiffré doit alors être voté. Il est cependant la plupart du temps bien supérieur au budget de la ville et subit un premier arbitrage. Les projets retenus font l'objet d'une étude de faisabilité, puis d'une étude préliminaire. Cette dernière peut conduire à la non réalisation du projet (le plus souvent pour des raisons de coûts). Ce constat débouche sur une politique locale responsable mais contrainte par la séparation du pouvoir (les citoyens, administrés et parties-prenantes), de l'autorité (le politique) et de la légitimité (les services techniques). Or sans autorité légitime, il n'y a plus de pouvoir ce qui conduit à un équilibre instable entre principes et pratiques. En effet, les arbitrages se font le plus souvent entre des normes contradictoires et des arrangements locaux à la frontière du cadre réglementaire et du principe égalitaire pour satisfaire les parties prenantes.

A l'instar des logiques de projet en entreprise, l'action publique s'oriente vers un marché de services publics comme le montre, par exemple, l'hôpital, c'est-à-dire qu'elle devient un prestataire de services car « sans contrôle politique fort et sans évaluation efficace de l'efficacité des pratiques, l'autonomie des divers segments d'une grande organisation accentue les seules logiques de services » (Dubet, 2002 : 387). Or, la légitimité repose sur le principe démocratique qui implique un devoir et un respect des procédures selon un principe d'égalité des individus. Cette remarque entre en contradiction avec le monde capitaliste qui hiérarchise les inégalités et distille un modèle économique compétitif. Ce principe suppose également que ni l'appareil bureaucratique de l'action publique, ni l'usager, c'est-à-dire le citoyen, n'édicte des règles. Cet apanage est le fruit d'un ensemble de droits et devoirs auquel se juxtaposent des procédures implicites et des consensus qui régulent le tout. Force est de constater ici, que la régulation ne se fait jamais par la demande qui est trop instable mais que l'organisation conserve sa capacité de gestionnaire et de pilotage des résultats par objectifs. En effet, l'instabilité de la demande est liée à celui qui la formule au sein d'un espace public (l'homme politique élu aura-t-il un renouvellement de mandat permettant une pérennité et légitimité des projets par rapport à ses pairs et aux contribuables ?) ainsi que de la demande elle-même (la demande est-elle pérenne ou contextuelle, voire opportuniste ?). Il revient donc à la collectivité, seule garante de la cohérence d'ensemble des projets, mais aussi de la légitimité des urnes, de réguler ces divergences potentielles et d'expliquer par un pilotage clair ses décisions.

De plus, les temporalités de ces acteurs multipolaires varient. Cela pose des problèmes de coordination de l'action et de représentation. Dans cet amalgame d'acteurs, quelles sont les nouvelles formes de participation et de coopération et comment la responsabilité et la légitimité politique sont-elles engagées dans des modes de régulation ?

Partons du postulat qu'il n'y a pas de pouvoir sans autorité et sans politique. Aussi, l'action publique agit comme le levier des projets et assure ainsi la *sécularisation du politique* (Duran, 1999). Dans le prolongement du champ religieux, nous entendons par phénomène de sécularisation, le désenchantement du monde et de rationalisation évoqué en sociologie par Max Weber. Ce phénomène conduit à la désacralisation de l'organisation

sociale et de l'institution. Cela correspond dans l'action publique à la translation d'un Etat omnipotent et souverain vers l'émergence de valeurs qui ne souscrivent plus nécessairement à l'ordre établi mais qui font davantage l'objet de négociations entre les parties prenantes. De par ces négociations qui entraînent un droit à l'expérimentation, de nouvelles formes d'espaces publics peuvent être créés. Prenons par exemple le cas de la circulation en ville, et plus particulièrement la négociation des cyclistes de pouvoir tourner à droite au feu rouge. Le principe de l'arrêt absolu de tout véhicule au feu rouge a été ici remis en cause, ce qui a donné lieu à une expérimentation jugée positive. A l'issue de cette expérimentation sur des trajets définis, une nouvelle réglementation est en cours. Cette forme d'émancipation politique est soumise à la critique rationnelle et impose un nouvel aménagement de l'espace public avec l'affermissement de l'autonomie, de la liberté et de nouvelles valeurs temporelles. Rappelons que le sécularisme a donné naissance à la modernité républicaine.

Or, nous attirons l'attention sur la singularité de la démocratie qui suppose de ne pas soustraire ses fondements et principes aux espaces de discussion du jeu politique. Cela afin que le pouvoir qui s'y exerce soit un *lieu vide*, selon l'expression de Claude Lefort. Ce *lieu vide* permettrait l'exercice objectif de la démocratie où les décisions sont prises objectivement, donc idéalement impartialement. Toutefois, dans la réalité, la pratique démocratique s'exerce par le jeu de divers acteurs sociaux qui ont une relation rationnelle au pouvoir et qui agissent en vertu d'un intérêt public. Intérêt qui ne repose pas sur l'*absolutisation* du pouvoir selon le principe énoncé dans le *Contrat Social* de Rousseau, mais sur la *restriction* qui arbitre et équilibre les choix en faveur de certains. Les concertations l'illustrent à nouveau dans les projets urbains.

On assiste à des pouvoirs politiques concurrents et à la fragmentation des structures de nature *infra* et *supra* (conseil de quartier, concertation, comité directeur, comité de pilotage, plan d'urbanisme, polysémie d'acteurs d'un maillage de collectivités compétentes à divers niveaux sur un même projet, syndicats, élus, techniciens, politiques, citoyens). Autant de parties prenantes qui irriguent l'action publique et contribuent à une refonte de l'ordre public légitime. Cela conduit à une polycentricité du pouvoir qui délaisse ses logiques traditionnelles de production au bénéfice de la redistribution du pouvoir en faveur d'enjeux locaux ce qui répond à une hétérogénéité des territoires. La décentralisation s'exerce ici pleinement.

## ***Vers quatre axes de recherche***

Aussi, nous proposons de prolonger nos recherches au terme de cette Habilitation vers quatre axes :

1. Les temporalités de l'action publique dans un agir communicationnel
2. La dimension communicationnelle des formes de légitimité
3. Les formes de la régulation sociale
4. Théorie des conventions en communication organisationnelle

- **Axe 1 : Les temporalités de l'action publique dans un agir communicationnel**

L'introduction des logiques privées déplace la mission de service public qui était dédiée au contenu, vers celle de l'action publique tournée vers les modalités d'exercice des missions publiques. Les temporalités sont volatiles et courtes. Elles manquent de visibilité et de cohérence globale malgré des plans du type Plan Hôpital 2007 ou dans notre cas, du Comité Balladur 2014 qui oriente l'avenir des collectivités territoriales.

La politique de la Ville et de ses projets a été promue dès les années 1970. Elle a été dans un premier temps nommée développement social des quartiers (DSQ) et a pour mission aujourd'hui d'assurer la cohésion sociale. Ses actions variées (projets de rénovation, de bâti, voire de médiation) sont désormais pilotées sous le sceau de la transversalité, de la proximité et de la citoyenneté, et « son mode d'intervention publique valorise la contractualisation et le conventionnement, pour amener différents partenaires publics et privés (Etat, collectivités, associations, entreprises) à travailler ensemble dans des zones urbaines clairement identifiées (Vieille Marchiset, 2006 : 1) par le Pacte de relance de la ville de 1996 qui confirme le rôle du contrat-ville et insiste sur la nécessité de services marchands de proximité et met en place des mesures incitatives pour faire venir les entreprises dans des zones dédiées. L'ambition affichée est de pallier l'insuffisance des services publics par la mise en place de missions et de structures para-publiques de proximité. Là encore, trois axes d'étude sont possibles. Ils sont dédiés à la notion de proximité (Colletis, 1999), qui est le corollaire de celle de temporalité. Elle-même étant au cœur des démarches

participatives actives dans les logiques des projets privés/publics. Ces trois sous thématiques sont :

a) La *proximité géographique* engagera une réflexion sur les notions d'espace, de localisation et de distance comme vecteur de délitement du lien social ou de recomposition de formes émergentes de socialisation. La temporalité investit cette approche en termes de temps fragmenté, disloqué ou linéaire, mais dans tous les cas recomposé dans le construit social (Torre, Gilly) ;

b) La *proximité organisationnelle* développera les notions de réseaux, d'interactions et de coopération en vertu d'un cadre cognitif à définir ;

c) La *proximité institutionnelle* concerne l'adhésion des acteurs à des règles et représentations communes qui sont à l'origine d'une action collective.

La refonte de cette action publique s'exerce en cinq grandes périodes qu'il conviendra d'étudier avec les incidences en termes d'emploi et de précarité à l'occasion des missions d'action publique (ex : emploi-jeune, CDD, intérim, vacation). Mais l'avènement de cette action n'est pas sans contradictions puisqu'elle repose sur les tensions entre une administration de missions (équipement, emploi et environnement) qui expérimente le pilotage par projet et une administration de gestion de l'urbanisme qui s'inscrit dans les prérogatives d'un Etat souverain. Pour certains, il s'agit d'une « réorientation autoritaire du mode d'action incitatif de l'Etat, visant à contrôler les effets de la décentralisation » (Chevalier, 2005 : 224).

Malgré tout, on observe que les municipalités s'inscrivent dans une politique contractuelle avec des dispositifs de financement du contrat-ville. Par ailleurs, les services municipaux maîtrisent peu à peu d'autres procédures que celles de la bureaucratie et s'emparent du vocabulaire du pilotage de projet (indicateurs, plan d'action, reporting). Au résultat opérationnel s'ajoute l'objectif de création d'un lien social local, ce qui laisse la voie libre aux acteurs des administrations locales (missions locales, maisons de quartier, élus de quartier, réunions de quartier) pour faire face aux structures plus institutionnelles tout en mettant l'accent sur les formes participatives porteuses d'intégration. Mais des limites sont flagrantes. Notamment la gestion de la précarité par la réduction du social à l'urbain, et la régulation des problèmes plutôt que la recherche d'une démarche de résolution. Ainsi,

le social doit être de plus en plus intégré au sujet urbain. Il en va aujourd'hui du développement de l'insertion de clauses sociales dans la plupart des marchés publics. En effet, ces clauses permettent aux collectivités de contrôler l'impact social des actions qu'elles entreprennent au sein de leur territoire, en imposant, par exemple, l'utilisation de ressources humaines ou le recours à une sous-traitance locale. Toutefois, si la clause de proximité géographique n'est hélas pas encore autorisée dans le code, cette clause permet néanmoins à la collectivité d'avoir la certitude que ce qu'elle entreprend sur son territoire aura des retombées sociales locales. La participation citoyenne n'étant « qu'un complément local de la démocratie représentative » (Mauger, 2001 : 5-14), donc elle-même discriminante. Il convient donc, lors de la mise en place de ce genre de participation, d'inclure dès la phase de démarrage du projet, le volet social en s'attachant à garantir la représentation de l'exclu au sein du groupe. La parole de ce citoyen absent a d'autant plus son utilité qu'il sera utilisateur de l'espace public. Le réaménagement n'a pas pour but de le chasser d'un territoire, mais bien au contraire de l'intégrer au projet en s'attachant à créer par un lien social, une socialisation que la démocratie représentative n'a pas réussi à mettre en place.

- **Axe 2 : La dimension communicationnelle des formes de légitimité**

L'approche de Max Weber qui considérait le modèle bureaucratique comme le plus efficient, non pas à la lumière de son positionnement concurrentiel dans un contexte capitaliste, mais dans sa légitimité sociale, rationnelle, technique et légale demande à être actualisée dans l'environnement du XXI<sup>e</sup> siècle où les organisations transversales sont décloisonnées dans un contexte mondial. C'est la raison pour laquelle nous proposons une lecture communicationnelle telle qu'annoncée par Michel Crozier évoquant l'organisation comme construit social dynamique. Ce postulat souligne le caractère construit et contraint de l'action et prend donc en compte le contexte de l'organisation, son histoire, son environnement, les acteurs et leurs interactions et justifie la progression de nos travaux entre 1997 et 2012 sur ces thématiques.

L'action publique est soumise à la coopération lors du glissement des logiques publiques vers des logiques de projet avec la recomposition de territoires et

de nouvelles cartographies d'acteurs. De la légitimité à l'expertise, comment s'exerce-t-elle ?

Nous parlerons ici d'une *action publique conjointe* dont la caractéristique est que les objectifs sont collectifs et que la mise en œuvre implique conjointement, donc simultanément plusieurs niveaux : La diversité de ces acteurs, l'Etat, les entreprises, les collectivités, les associations, les syndicats. Cette visée opérationnelle engage vers davantage de négociation et une recrudescence de la culture du dialogue. En effet, l'imbrication des compétences mobilisées dans un espace public est telle qu'il est rare qu'une seule collectivité y soit engagée (Marie, Communauté urbaine, Communauté de communes, Région). C'est donc par un dialogue en amont et maintenu tout le long de la concertation que le projet pourra se réaliser dans un contexte légitime. Souvent, les solutions aux contraintes d'une collectivité vont entraîner d'autres contraintes pour d'autres collectivités. Ainsi, par exemple, la réalisation d'un pôle intermodal train-bus implique à la fois la Ville, territoire sur lequel se construit le projet, la SNCF, propriétaire des murs et délégataire des transports ferrés, la Région compétente pour les TER, le conseil général si des cars interurbains sont prévus, la communauté urbaine pour les bus et le tramway. Chacun ayant des véhicules à amener au plus près des lieux de transfert va tenter de négocier la meilleure place en fonction de ses fonctions et du nombre des véhicules. La solution optimale viendra de la situation où chacun aura satisfait le plus de ses contraintes, car le terrain gagné par une collectivité le sera automatiquement au détriment d'une autre, l'espace n'étant pas extensible.

L'Etat a mis en place une *politique contractuelle* à destination des entreprises afin de contribuer à son développement et à sa performance au niveau macro (budget), micro (indicateurs d'évaluation et bénéficiaires) et niveau intermédiaire relatif à la gestion. Il conviendra d'étudier les politiques de contractualisation et les assouplissements organisationnels et normatifs qui en découlent (ex : formation continue). Mais la pratique d'évaluation pose des limites d'accès à l'information et à son instrumentalisation, points qu'il nous faudra examiner.



- **Axe 3 : Les formes de la régulation sociale**

Notre objectif méthodologique sera donc de recourir à la part conceptuelle de la gouvernance pour analyser les mutations organisationnelles dans une posture critique. En effet, l'une des limites de la gouvernance au niveau conceptuel est que l'action publique, bien qu'impulsant des expériences participatives plus ou moins réussies, ne peut pas systématiser leurs modalités de fonctionnement par des normes ce qui serait contraire à la volonté d'expressions plurielles coordonnées, voire arbitrées au gré de la singularité du projet. Il ne peut donc pas y avoir de formes figées des dynamiques participatives au risque de brider la créativité organisationnelle et institutionnelle issue de l'apprentissage collectif. S'il y a bien concertation et dialogue social, le temps long que suppose un projet est absent dans des relations de proximité discontinues.

La gouvernance : quel objet d'étude ?

De manière générale, la gouvernance se définit par l'exercice de l'autorité et de contrôle dans une société dans le cadre de la gestion de ses ressources en vue du développement local et économique (Bird, Vaillancourt, 1997). C'est également la capacité à donner forme aux intérêts locaux tout en responsabilisant tant les acteurs institutionnels que les partenaires privés et les citoyens.

En ce sens, tout projet d'aménagement du territoire requiert un ensemble construit dans lequel des règles et éléments conventionnels sont autant de repères de l'action collective. La mise en œuvre de règles comportementales qui repose sur des accords volontaires, augure d'une redéfinition de l'intervention de l'institution publique avec ce que Géraldine Froger (2001) appelle la *gouvernance participative*, c'est-à-dire que « la gouvernance est la capacité à produire des décisions cohérentes, à développer des politiques effectives par la coordination entre acteurs publics et non gouvernementaux, dans un univers fragmenté » (Offner, 1999 : 60).

La gouvernance se définit aussi comme la « somme des différentes façons dont les individus et les institutions, publiques et privées, gèrent leurs affaires communes. C'est un processus continu de coopération et d'accommodements entre des intérêts divers et conflictuels. Elle inclut les institutions officielles et les régimes dotés de pouvoirs exécutoires tout aussi

bien que les arrangements informels sur lesquels les peuples et les institutions sont tombés d'accord ou qu'ils perçoivent être de leur intérêt. » (CGG, 1995 : 1-2). En tant que notion, la gouvernance présente plusieurs facettes intéressantes (Smouts, 1998) : elle met l'accent sur la multiplicité et la diversité des acteurs ; elle met en jeu des réseaux d'action publique (*policy networks*) reliant des acteurs n'ayant ni la même légitimité ni les mêmes capacités ; elle donne un sens à l'espace public selon la terminologie d'Habermas (1978), celui dans lequel différents membres de la société s'affirment, communiquent les uns avec les autres et débattent ; elle implique participation, coordination et concertation (Froger, 2001 : 3).

Les années 1990 ont donné naissance à trois grandes catégories de gouvernance : la gouvernance d'entreprise, la gouvernance locale et territoriale et enfin la gouvernance urbaine. Ce triptyque s'inscrit dans le prolongement des préceptes du néo-libéralisme économique déjà à l'œuvre en entreprise. Aussi, un dénominateur commun unit les trois sphères de gouvernance. Toutes prônent la transparence, la légitimité des dirigeants, l'avènement d'un esprit démocratique plus normatif, participatif et responsabilisant des citoyens dans la mise en œuvre des projets et une bonne gestion des affaires publiques (Brugvin, 2006). Gestion qui sous-entend la notion d'efficacité, elle-même qualifiée en sciences politiques et en management public (NMP) de *bonne gouvernance*.

Nous nous en tiendrons à la définition telle qu'exprimée dans le Livre Blanc de la gouvernance européenne, selon laquelle la gouvernance est « la capacité qu'ont les sociétés de se doter de systèmes de représentations, d'institutions, de processus et de corps sociaux, considérés comme des outils de contrôle démocratique, de participation aux décisions et responsabilités collectives » (Farinos, 2009 : 92). Cette capacité est complétée par la nécessité d'assurer une forme de légitimité face au changement et à la polysémie des formes d'action et aux modalités de prise de décision qui résultent de processus de négociation et de coordination de multi finalités (différences de statut, entreprise, institution, citoyen, élu). C'est la multiplicité d'acteurs et leurs moyens d'actions sur les projets dans une démarche collective qui revisite en ces termes le pilotage de l'action publique dans une perspective normative renonçant au modèle descendant.

### La gouvernance territoriale

Le type de gouvernance qui nous intéresse dans cet axe de recherche à prolonger, est la gouvernance territoriale qui pose la question de l'autonomie des processus du développement local face à la prise en compte de la société civile dans les affaires locales. L'action publique s'y exerce dans un contexte de territoires en recomposition, de redistribution des compétences territoriales des collectivités et de décloisonnement de l'autorité publique. Ces changements prennent acte de la perte de la souveraineté étatique. Nous définissons la gouvernance territoriale comme étant un processus d'organisation et de coordination des acteurs pour valoriser le capital territorial et en améliorer la cohésion. Il en résulte la mise en place de nouveaux centres de décision et un management public (NMP) régulé par des partenariats publics/privés : « si la collectivité locale garde un rôle d'orientation et de pilotage, elle compose avec d'autres institutions, publiques ou privées, obéissant à leurs propres logiques d'intérêt et/ou exerçant des responsabilités sur des domaines de compétences tantôt partagés, tantôt disputés, mais jamais absolument étanches et autonomes » (Bertrand, 2001 : 6).

Pour mémoire, rappelons la théorie pionnière de l'actuelle gouvernance. Il s'agit de la théorie de *l'échange volontaire* développée par Wickseil dès 1886, et reprise par Lindahl en 1919. Elle est plus communément connue sous le nom de *théorie du bien public*. Cette théorie libérale associait déjà il y a plus d'un siècle les rationalités privées et publiques et considérait que l'Etat n'était qu'une entreprise spécialisée dans la distribution de biens selon la demande des particuliers. Le prix du bien étant déterminé par l'équilibre entre l'offre et la demande ou alors faisant l'objet d'un impôt pour le contribuable qui participe ainsi volontairement et équitablement au financement de la production étatique *au prorata* de la satisfaction qu'il retire des biens publics. Cette théorie extrême allait à l'encontre de la *théorie de la contrainte*, dite *théorie du service public* qui distinguait le service public de l'économie privée, l'Etat s'inscrivant donc dans une politique d'attribution des biens (Jarret, Mahieu, 1998). Aucun de ces modèles n'a perduré, car l'un favorise les intérêts particuliers tandis que l'autre est en faveur de l'Etat.

Plus précisément, la gouvernance qui prend forme depuis cette dernière décennie s'appuie sur la régulation et la négociation et s'accompagne de l'illusion de normalisation technique. Cet ensemble privilégie les intérêts particuliers des entreprises au détriment d'une démocratie publique représentative. Or, l'avènement de la gouvernance n'est pas sans incidences. En effet, la normalisation technique supprime le politique, c'est-à-dire que des normes techniques édictées par l'entreprise (labels, normes ISO, procédures, etc.) se substituent aux normes juridiques émanant des pouvoirs publics et représentant le peuple. Les arbitrages de l'action publique sont alors partisans et servent les partenariats privés privant parfois de leur légitimité les pouvoirs publics lorsque la règle n'est pas édictée par la souveraineté populaire mais par le jeu du marché (ex : le code du travail revient aux pouvoirs publics tandis que les conditions de travail sont décidées par les entreprises). Pour reprendre l'exemple des projets publics et durables présentés précédemment en deuxième partie de ce document, les pouvoirs publics se trouvent confrontés à « la gestion et l'application des réglementations environnementales (où) les accords volontaires peuvent être définis comme des quasi-contrats basés sur une négociation entre les décideurs publics et les entreprises. Ils ne sont, en général, ni des contrats de droit privé, ni des contrats de droit public et ne possèdent donc que très rarement un caractère obligatoire » (Graziani, 2000 : 1-2).

Notre approche croisée est soutenue par les travaux de Gregory Tasey qui mentionnent l'existence de relations spécifiques entre des organisations et la puissance publique, ce qui génère l'application partielle des normes de produit : « c'est pourquoi il semble maintenant préférable de considérer que la norme est un bien collectif, dont la production entraîne des externalités pour la collectivité des entreprises concernées. (...) Ainsi, partant d'une approche du document normatif en terme de bien public, (...) résultant d'un acte de connaissance, on peut s'interroger sur sa dimension conventionnelle » (Benezech, 1996 : 32-33).

De plus, nos recherches pointent que la gouvernance territoriale répond aussi à deux enjeux qui sont la poursuite des actions de décentralisation et la relance d'une activité normative en direction de phénomènes territoriaux et locaux. Cette gouvernance tente de promouvoir les dynamiques territoriales frappées de changements structurels, tant dans l'approche de l'espace que dans les processus de production. Le territoire (la ville, dans notre étude de

cas) devient un camaïeu d'acteurs privés et publics dont les actions de coordination dépassent le cadre des politiques publiques. Elles s'inscrivent désormais dans l'action publique orientée vers une préoccupation de proximité où les résultats sont en adéquation avec la demande. Cela dans la perspective d'une organisation de type économique. Or, ce postulat va à l'encontre de la théorie de Williamson pour qui la « gouvernance hors marché vise à retrouver une optimisation dans le processus de production ». C'est l'exemple de la SRU, loi de Solidarité et de Renouvellement Urbain, qui tend à réformer les règles de l'urbanisme avec l'obligation de quotas de logements sociaux, de plans de déplacement et projet de développement urbain. Par ailleurs, les projets urbains (ex : aménagements) menés dans le cadre de la gouvernance territoriale entrent également dans une conception normative et répondent à un objectif de contrôle de l'action.

### Gouvernance et mutations de l'action publique

Toutefois, tout l'intérêt de la démarche que nous proposons est de constater qu'à la marge de la norme, une interprétation de terrain de la gouvernance laisse place à la mise en œuvre de règles formelles et informelles, procédures internes et savoir-faire professionnels, croyances partagées et modalités de production du projet concertées. En effet, la coordination des parties prenantes s'exerce différemment selon les territoires, les acteurs en présence et la nature, voire l'ampleur du projet. La prise de décision s'autonomise et la régulation est tridimensionnelle : la dimension culturelle, le construit social, et la pertinence économique. Cela permet d'indiquer qu'en l'état, la gouvernance n'est pas satisfaisante car elle ne permet pas la coordination de ces trois dimensions.

Aussi, d'un point de vue méthodologique, nous proposons d'ouvrir un axe de recherche sur la gouvernance comme outil conceptuel pour analyser les mutations de l'action publique d'autant qu'elle tend à pallier les défaillances étatiques au niveau local dans un souci de proximité (cela dans sa déclinaison territoriale qui est le prolongement de notre terrain en seconde partie de ce mémoire) afin de démontrer pourquoi la gouvernance vise l'autonomie vis-à-vis de l'Etat (Kooiman, 2003). Puis dans un second temps, nous envisageons d'éprouver de manière opérationnelle la conceptualisation aux objectifs politiques et d'efficience des parties prenantes (partenariats publics/privés) dans des études de terrain.

Néanmoins, nous restons réservée quant à la stabilité conceptuelle de la notion de gouvernance car elle est définie différemment selon les champs disciplinaires.

La notion de gouvernance est polysémique. En effet, si communément elle fait référence à une gestion libérale réduisant le rôle de l'Etat à ses fonctions de régulation, elle renvoie en sciences politiques, surtout à la répartition des pouvoirs et aux processus de décision politique qui permettent d'élaborer et de mettre en œuvre des biens publics (Eme). Concrètement, elle correspond à la répartition des pouvoirs fondée sur une démocratie participative, délibérative ou radicale (Habermas, 1997) dans les territoires locaux où les individus participent aux affaires locales. Cela suppose la mise en œuvre de nouvelles règles et valeurs de l'action politique. Cela marque la fin d'une souveraineté centralisée, hiérarchique et cloisonnée de l'appareil étatique au bénéfice d'une gouvernance locale avec des spécificités d'activité (Muller, 1990). Les référentiels d'action (Jobert, 1995) se territorialiseraient avec des leviers managériaux tels que la régulation transversale qui accroît la réactivité de l'action publique entre une relation tripartite qui implique les stratégies politiques, la coopération entre de multiples acteurs (Ion, 1990), et une citoyenneté locale. La pluralité d'acteurs mobilisée dans la gouvernance territoriale locale est qualifiée de partie-prenante. Cet ensemble d'acteurs publics et privés est coordonné une requalification d'un Etat social de régulation aux fonctions d'arbitre au bénéfice d'instances partenariales composées d'acteurs hétérogènes (Storker, 1998).

Une caractéristique de la gouvernance est la continuité de l'action pour ne pas entrer en tension avec la démocratie représentative dans une situation coopérative des rapports sociaux (Gauchet, 2002). Aussi, loin d'être un processus temporaire, même si la logique de projet est l'une des principales conditions de sa mise en œuvre par les gouvernances locales, elle est pérenne et assure une action publique structurée et stratégique.

La coopération, la délibération et la coordination permettent aux acteurs d'inventer leurs propres règles collectives sur la manière de parvenir aux fins des actions locales. De ce point de vue, les acteurs s'inscrivent dans une rationalité procédurale (De Munck, Lenoble, 1996) qui, sans transgresser les règles établies les adaptent dans un espace de créativité organisationnelle. Ils évitent ainsi les normes *a priori* d'une régulation fondée sur des normes

centrales de contrôle (Reynaud, 1997). Ils coconstruisent des normes locales autonomes selon une régulation négociée (Kooiman, 2003) qui combinent entre les intérêts particuliers et l'intérêt général? Ces normes locales inventées par les acteurs (Commaille, 1997) deviennent alors des références dans des espaces publics de délibération (Eme, 2003, 2004). La conséquence est une difficulté de positionnement des acteurs et de lecture des jeux de pouvoirs. Mais l'approche en termes de gouvernance demeure malgré tout critiquable pour une raison scientifique liée aux formes de coordination, voire de pilotage d'acteurs.

Notre critique porte aussi sur le principe d'auto-ajustement et ses limites. Les travaux de James March et Johan Olsen qui étudient la gouvernance à la lumière de la modernisation des organisations et de leurs stratégies d'adaptation éclaireront nos futures recherches, de même que l'approche de Jan Kooiman qui considère la gouvernance comme le produit d'interactions entre acteurs privés et publics (administrations et entreprises) et s'étudie au prisme du réseau.

De manière simplifiée, plus la régulation sociale s'affaiblit, plus la précarité des salariés investis dans le projet, augmente. En effet, la précarité des travailleurs qui s'exprime soit par des mauvaises conditions de travail, soit par des contrats dits précaires, est la conséquence directe de la carence de mise en œuvre de régulation sociale et de normes. C'est à ce stade que la gouvernance apparaît comme un processus de régulation démocratique en tant que productrice de normes.

Les sciences politiques définissent la régulation politique comme le droit ou/et le pouvoir de participation des acteurs et des institutions légitimes à la décision de créer ou à la décision d'appliquer des règles, des normes ou des principes dans un environnement contraint par son histoire. A ce stade, la régulation sociale essuie un échec puisqu'elle limite l'action des pouvoirs publics en termes de normes sociales et développe donc de nouvelles formes de précarité au travail. Une réflexion sur les formes de socialisation et de compétences qui supplantent les formes classiques est envisagée. En effet, le système bureaucratique n'est plus conforme aux évolutions structurelles et organisationnelles. Il devient concurrentiel avec des enjeux de flexibilité et de mise en concurrence des acteurs publics avec des acteurs privés qui investissent la sphère publique le temps d'appels d'offres pour répondre à des

projets. L'hôpital, le système éducatif, le Comité Balladur 2014 pour les collectivités en attestent. Cela caractérise l'avènement d'une logique de rationalité managériale dans un secteur jusqu'alors non concerné. Les agents sont alors soumis à des injonctions paradoxales dans l'exécution de la tâche ce qui engendre des problèmes de légitimité et compétences qui débouchent sur des mesures d'efficacité des ressources humaines (arbitrage coût, qualité, temps comme dans le pilotage de projet).

La socialisation précédemment mentionnée s'inscrit ici plus largement dans une sociologie du travail. La légitimité de l'action publique peut s'examiner en renouant avec les théories de Jürgen Habermas, Max Weber et bien d'autres à la lumière de la distinction faite entre les connaissances savantes et les savoirs spécialisés, ce qui ouvre la voie à la technicisation dans les projets. Dans la pratique, en zones urbaines et péri-urbaines les projets d'action publique sont déjà le foyer d'investigation pour adapter le politique au social dans le respect de normes et règles de vie communes. La collecte de l'information lors de réunion de quartier, le recueil de données par des habitants, des structures dédiées et implantées de manière stratégique sont autant d'indicateurs et de relais pour mettre en place des systèmes territorialisés de gestion de l'information dont le niveau local peut influencer sur l'action collective. Il s'agit dès lors d'un enjeu de coordination entre les parties prenantes (institution et habitants).

Face à ce constat, Catherine Fallon (2009, 61) parle d'interactions systémiques entre les structures sociales, politiques et informationnelles où se co-construisent les logiques d'acteurs, mais c'est la coopération qui semble s'afficher comme la solution la plus adéquate à la résolution des projets afin d'éviter trop de médiation. Jacques Bonnet (2009 : 137-148) dans son essai de modélisation de la notion d'institution communicante, démontre la coexistence et l'interdépendance de trois sphères que sont les dimensions organisationnelles, communicationnelles et managériales dont la coopération repose sur les interactions fonctionnelles et symboliques. Dans cette perspective la prise en compte des socles culturels et des formes sociales est un élément de compréhension des représentations des acteurs dans l'organisation. Jacques Bonnet (2009 : 144) met en exergue « la construction concertée et l'appropriation des significations liés aux métiers, aux services et aux résultats visés, aux démarches et aux procédures retenues auprès de l'ensemble des acteurs ». Cette coopération s'exprime également auprès du



citoyen par un mode participatif, point que nous avons déjà développé dans nos recherches. Cette dynamique participative crée un sentiment de responsabilisation par le partage (ou pseudo partage) de la décision et mobilise les acteurs dans un idéal de brassage des compétences autour de la notion fédératrice de territoire et de proximité institutionnelle, ce qui est atypique lorsqu'on se réfère aux temporalités longues de l'administration au sens large. Concrètement, chaque agent ne se contente ainsi pas de traiter ses propres dossiers, mais propose ses compétences au service d'autres dossiers afin de leur permettre d'avancer plus vite et sans écueil. Ainsi le droit des sols peut intervenir dans un dossier de voirie afin de gérer en amont les problèmes d'alignement. Ce genre de pratique peut accélérer la temporalité de l'administration dont les délais réglementaires ne sont souvent pas compatibles avec la temporalité des riverains.

La légitimation d'un projet peut passer aussi par une concertation approfondie. Par un exposé exhaustif des contraintes et objectifs, elle peut générer une forme de mobilisation et d'implication d'un nombre éloquent et variés d'acteurs qui concourent à l'apprentissage organisationnel du projet dans un agir collectif. Même si les règles changent en cours de projet, c'est davantage le résultat qui importe comme performatif et gage d'une pérennité d'engagement et d'investissement. Si la consultation, l'information, la participation et la concertation locale permettent de construire le projet urbain dans un système d'acteurs légitime et médiatisé, le diagnostic partagé publié à l'issue de chaque réunion de concertation s'inscrit pleinement dans la régulation du projet dans une logique interactionniste et processuelle qui restaure des normes de confiance et une forme de cohésion sociale. Cet exemple illustre le désengagement de l'Etat et la planification territoriale décentralisée. Ainsi, les projets urbains sont des instruments d'action publique (Lascombes, Le Galès, 2004) avec notamment les schémas de cohérence territoriale qui font partie des démarches projet.

- **Axe 4 : Théorie des conventions et communication organisationnelle**

La théorie des conventions sera envisagée comme mode alternatif de régulation sociale. En effet, cette théorie ajoute les aspects de négociation et de concertation qui assurent le développement d'un nouveau régime de rationalité institutionnelle et organisationnelle. Les normes techniques et réglementaires qui régissent l'action et le principe d'autorité descendante

habituellement en vigueur dans la bureaucratie sont repensées en faveur d'une meilleure diffusion des connaissances. La coopération des individus permet alors un ajustement entre l'énoncé normatif des projets et leur mise en œuvre pragmatique et faisant l'objet d'adaptations. Concrètement un salarié pourra transgresser la règle dans une logique de créativité organisationnelle dans la mesure où cette initiative n'est pas à visée individuelle mais à portée collective. Il s'agit d'une forme d'ajustement de la règle face à l'usage ce qui favorise l'appropriation donc la mise en œuvre. De ce point de vue, l'ajustement devient non plus une règle contraignante, mais une convention consentie et partagée.

Olivier Williamson ouvre la voie au courant néo-institutionnel et prolonge la théorie d'Herbert Simon sur la rationalité limitée (choix d'une solution satisfaisante mais non optimale). A savoir qu'il existe une information imparfaite et une incertitude qui pèsent sur les transactions. La théorie démontre que, dans ce cas, les contrats sont incomplets faute d'une asymétrie informationnelle. Par conséquent, cela génère des coûts de contrôle et des comportements opportunistes que l'arbitrage hiérarchique et la coordination réguleront. L'équilibre informationnel et organisationnel de cette théorie s'exerce à un double niveau. En externe, il s'agit d'une incitation des parties prenantes à se livrer à des jeux coopératifs, ceux-ci impliquant les partenaires dans le contrôle de l'organisation par un jeu de pouvoir réciproque. En interne, le recentrage sur les compétences assure, dans l'idéal, la socialisation et la cohésion sociale. Dans cette configuration organisationnelle, la théorie contractuelle et la théorie des conventions comportementales répartissent les droits et leviers d'actions entre les dirigeants, les actionnaires, les salariés, et toutes les autres parties prenantes du jeu contractuel.

### Coopération et conventions

Bien que structurante dans nos travaux, car revendiquée par la théorie des conventions, la théorie de la rationalité limitée d'Herbert Simon ne constituera pas le prolongement direct de nos recherches. En effet, si l'acte de décision repose sur des logiques procédurales dans une organisation évolutive qui apprend et s'adapte, les comportements individuels demeurent largement influencés par l'organisation et ne recherchent pas une satisfaction maximale. Cela constitue pour nous une limite car il manque la dimension de

créativité organisationnelle et nous ne souhaitons pas nous orienter vers un éventuel déterminisme institutionnel où les règles sont imposées aux acteurs.

Nous envisageons donc de croiser dans nos futures recherches, les notions de coopération et convention. Cette tentative théorique est récente. En effet, notons qu'en 1999, Armand Hatchuel mettait déjà en évidence le lien entre la coopération et la convention en s'appuyant sur la théorie du *point focal* de Schelling qui « décrit une situation de conception collective sans révision » (Hatchuel, 1999 : 198). Le *point focal* étant, selon Schelling, le *foyer de convergence* qui résulte de l'interaction des membres du groupe et qui est retenu collectivement comme solution suite à une construction cognitive. Solution qui résulte d'un processus d'apprentissage, caractérisé par Schön (1997 : 167) de « *monde comportemental* qui peut plus ou moins influencer la réflexion commune qui est essentielle à toute communication fiable ».

Pointons alors l'erreur de penser l'émergence d'une convention sur la base d'anticipation sans fondement en l'absence d'interactions et de communication entre les acteurs. En réponse à cette lacune, « la théorie du *point focal* suppose au contraire l'existence d'une convention préalable entre les acteurs (se rencontrer) et elle étudie les conditions de réalisation de cette convention lorsque la relation entre les acteurs ne s'appuie sur aucun mode d'interaction » (Hatchuel, 1999 : 198). Les exemples mobilisés dans cette théorie du *point focal* mettent en scène des individus dans une ville. Ils doivent se déplacer d'un point A à un point B en l'absence d'interactions et de consignes. C'est l'observation de leur dynamique, qui fait référence à leurs acquis, stratégies et à la finalité de leur action autonome qui, sans interactions concourt à l'élaboration d'une solution la plus acceptable.

L'intérêt de cette démarche croisée entre la logique d'action en mode projet du public/privé et de la coopération/convention sera, à terme, d'isoler qu'une rationalité interprétative (composée d'éléments variés comme l'histoire du groupe, les artefacts, règles, représentations, conventions et procédures) permet de lever les incertitudes. Des auteurs tels que Denise Jodelet, Serge Moscovici ou encore Jacques Lauriol ont déjà identifié les processus d'objectivisation et de polarisation qui confèrent à un groupe la possibilité de parvenir à un consensus, dans le respect des marges de désaccord (au sens sociocognitif de la rationalité interprétative qui suppose la matérialisation des connaissances et de leur signification dans l'organisation

dans la perspective d'une action). On retombe là sur la problématique de l'espace public, véritable siège d'un compromis constructif dans lequel les marges de désaccord sont acceptables par tous.

Cette hypothèse nous engage à convoquer la théorie des conventions sous l'angle comportemental pour aborder les notions de pilotage de projet et du jeu des acteurs. Ce choix théorique devra néanmoins prendre en compte l'hétérogénéité des champs disciplinaires que nous mobiliserons. En effet, tant les sciences sociales que les sciences de gestion se sont emparées de la théorie des conventions comportementales sans harmoniser ni l'objet et ses contours conceptuels, ni les méthodologies. Aussi, nous donnons dans cette conclusion des pistes indicatives quant à l'acceptation de cette théorie des conventions dans le champ des sciences de l'information et de la communication.

On entendra par convention la résolution d'un problème de coordination qui, en fédérant l'imagination des acteurs, tend à se reproduire avec régularité. Toutefois, sa dynamique échappe en partie aux acteurs. Cette règle de comportement résulte des interactions sociales et se présente aux acteurs sous une forme objectivée, réifiée, naturalisée.

### *La théorie des conventions appliquée aux institutions*

Appliquée à l'institution, l'économie des conventions permet tout à la fois la reproduction d'un système établi (socle de l'institution) et la coordination d'avis divergents dans une perspective de créativité organisationnelle ou de mouvement unique de croissance du système (Bessy et Favereau, 2003). Cet ensemble est analysé à partir d'une rationalité individuelle limitée confrontée à la présence systématique de défauts de coordination et/ou de reproduction. Les acteurs sont alors confrontés à des difficultés lors des interactions et doivent faire face à des ressources limitées pour maintenir et améliorer les règles de coordination.

Il nous a en effet semblé intéressant de compléter nos travaux en communication organisationnelle par la théorie des conventions car elle est inhérente à la prise de décisions des acteurs. Olivier Favereau (1989, 1997) souligne que les modes de coopération de l'action collective outrepassent le cadre de l'organisation, lieu de production et de productivité, au bénéfice

d'un espace plus social qui mêle les normes, les conventions, l'apprentissage et les savoirs collectifs. En effet, de nombreux auteurs (Giddens, 1997 ; Hatchuel, 1997 ; Reynaud, 1997) ont démontré que les règles sont au cœur de l'organisation collective. Toutefois, force est de constater que les règles seules ne sont pas constitutives d'une organisation car elles contraignent l'action. Les organisations ne peuvent s'y soumettre totalement sauf à produire de l'inertie. Les règles ne sont donc qu'une condition nécessaire, mais pas suffisante de l'action.

L'organisation dépasse la vision holiste où, selon Emile Durkheim, l'individu n'est pas déterminé par le tout dont il fait partie, mais où les faits sociaux expliquent d'autres faits sociaux. Holisme où les comportements individuels sont socialement déterminés dans une vision relationnelle du monde. La théorie des conventions ne retient pas non plus la vision individualiste de Max Weber, s'opposant à Emile Durkheim qui considère que l'individu peut changer selon sa volonté, ce qui le pousse à agir indépendamment de son contexte. La question du libre-arbitre est aussi remise en cause. Par exemple, lorsque qu'un individu est soumis à une question d'aménagement urbain, son jugement est souvent un compromis au regard de ses concitoyens. Il peut être ainsi amené à prendre des positions différentes de ce qu'il aurait pu dire sans cette contrainte sociale (par exemple il souhaite du stationnement, mais face aux discours actuels sur le développement durable, il pourra privilégier un arbre à une place de stationnement pour ne pas apparaître hostile à cette pensée collective.

La théorie des conventions donne son entière dimension à l'action collective et a fait l'objet de travaux développés par l'approche behavioriste des organisations. En effet, des auteurs tels que Cyert ou encore March considèrent l'organisation comme forme de coalition interactive de groupes d'individus aux objectifs conflictuels. Ils démontrent que malgré les négociations sous-entendues, les conditions *optimum* d'exercice d'un projet restent difficiles.

C'est donc la théorie des conventions que nous retenons comme soubassement de nos perspectives de recherches à venir, donnant ainsi à notre approche communicationnelle une dimension s'inscrivant dans la lignée de *L'économie des grandeurs* de Luc Boltanski et Laurent Thévenot et qui se positionne à la croisée disciplinaire des sciences sociales, sciences de gestion et économie (Favereau, Orléan, Salais).

Ce choix résulte aussi d'un constat scientifique : les Sciences de l'Information et de la Communication ont encore peu investi cette théorie, laissant l'approche gestionnaire la traiter au prisme de l'efficience informationnelle dans la gestion des flux financiers, de la rationalité fondamentaliste, de la compatibilité ou encore de la finance comportementale. La notion de compromis et de régulation des relations interpersonnelles par la règle et la norme retient notre attention, notamment à l'examen des *Cités*, pour reprendre le terme de Luc Boltanski et Laurent Thévenot pour exprimer l'étendue des formes de légitimité. Appliquée au pilotage des projets publics, la dynamique de l'action collective permet la réflexivité qui peut s'exprimer, par exemple, lors d'une concertation. Elle contribue à la construction de normes communes issues d'un équilibre cognitif et relationnel (Llerena, 1998). Equilibre qui repose sur des composantes d'ajustement ou d'alignement (Bacharach, 1996) convoquées à l'occasion des accords implicites qui sont autant de modes de solidarité dans un projet.

### Norme et standard

Nous opérons tout de même un choix relatif à l'angle de traitement de notre future thématique, à savoir que la distinction entre la norme et le standard est un préalable conceptuel nécessaire. Nous excluons le standard qui « résulte d'un processus d'adoption technologique, potentiellement orienté par des comportements stratégiques » (Benezech, 1996 : 27) au bénéfice de la norme constitutive d'une démarche collective. Nous adhérons à la définition suivante : « une norme est la manifestation écrite du résultat d'un choix collectif raisonné en vue de servir de base d'entente pour la solution de problèmes répétitifs » (Germon, Marano, 1983 : 105). L'aspect répétitif fait ici appel à la capitalisation des savoirs et au devoir de mémoire, forme d'écriture de la norme, sur la base d'un ensemble d'éléments, de données, disponible et collecté dans un flux plus global d'informations.

La norme peut également être assimilée à une convention (Benezech, 1996 ; Gomez, 1994 : 118). Elle apparaît en tant que procédure (Le Moëne, 2008) répondant à des besoins exprimés dans le cadre, par exemple, d'un projet. Elle fixe de manière codifiée, les éléments techniques, la marche à suivre, les règles et les modalités de résolution de problèmes. Elle mobilise tant des données factuelles qu'un contexte informel qui réduit dans la procédure

décisionnelle les zones d'incertitude. Accessible à tous et transférable, elle normalise le processus de production dans l'intérêt général et distingue l'information pertinente, qui selon les travaux de Laurent Thévenot (1993) permet de concilier l'aspect cognitif, l'évaluation et la coordination organisationnelle et interactionnelle des comportements sur la base d'accords collectifs. Elle intervient comme vecteur de communication et d'information et assure la coordination des comportements interindividuels d'autant qu'elle procure « l'effet d'une construction sociale (puisqu'il s'agit) la production des conventions de qualité, qui médiatise les relations interindividuelles » (Orléan, 1991 : 150-151). Aussi, Danièle Benezec (1996 : 28) parle de la norme comme d'une « matérialisation d'un dispositif cognitif collectif ». C'est à ce titre qu'elle crée des relations d'interdépendance car elle se donne à voir comme « une structure de coordination des comportements offrant une procédure de résolution récurrente des problèmes. Elle délivre un énoncé, information sur les comportements mimétiques des *adopteurs*, et se réalise dans un dispositif matériel » (Gomez, 1994 : 118). Toutefois, ses conditions d'écriture varient dans la mesure où il existe des règles-contrats (qui font l'objet d'un contrat entre parties prenantes), des règles-contraintes (qui font pression sur l'exercice d'un métier) et des règles-conventions (qui socialement correspondent aux us et coutumes) (Favereau, 1989). L'éventail de ces règles varie d'autant qu'à chaque destinataire correspond un champ lexical, un contexte, un métier, un cadre de référence, éléments repris par David (1987 : 214 ; 1994) dans sa taxinomie qui fixe les seuils coercitifs de la norme. On retrouve ici l'opposition entre ce que souhaite le riverain sur l'espace public exprimé en langage ordinaire, ce que les normes exigent, exprimé en termes techniques et enfin la compréhension entre les différents intervenants faisant référence à des champs lexicaux et représentations hétérogènes. La règle se présente alors comme un facteur pertinent d'action collective car « chacun peut s'appuyer sur le savoir des autres pour contourner (sinon effacer) sa propre ignorance. Au surplus, ces dispositifs sont communiqués par la société (plutôt que réinventés par les individus), d'autant plus aisément qu'ils ont un statut de bien collectif » (Favereau, 1989 : 294-295).

Notons par ailleurs, la distinction entre la norme de référence qui est prescriptive et fédérative (esprit communautaire), et la norme de comptabilité qui énonce un mode de fonctionnement ou encore la norme qualité qui homogénéise les pratiques dans des contextes endogènes, voire

exogènes, d'incompatibilités techniques. Plus généralement, la norme reste porteuse d'une injonction paradoxale permettant à la fois la coordination et l'exclusion (Richardson, 1972 ; Macherey, 2009). Cette contradiction est motivée par les systèmes organisationnels qui « sont ainsi en situation de concurrence mais simultanément, du fait des externalités du réseau (Katz, Shapiro, 1985) et du degré de diversité des activités des firmes produisant des sous-systèmes, ils peuvent se trouver engagés dans une démarche coopérative. En fonction des caractéristiques des interdépendances - en termes de substituabilité et/ou de complémentarité - la coopération entre les acteurs est soit recherchée, soit exclue *a priori* » (Benezech, 1996 : 40). C'est en ce sens que la norme peut être envisagée comme une convention, un dispositif cognitif construit collectivement, un vecteur d'information descriptif ou prescriptif.

### Gouvernance et régulation

Les règles encadrant la gouvernance d'entreprise n'ont pas forcément besoin d'être dictées par le législateur, il suffit qu'elles guident les conduites et les actions sur la base d'un accord tacite. La gouvernance renvoie donc aussi bien à une logique d'autorégulation qu'à une logique de régulation volontaire ou imposée. Dans cette hypothèse, la dynamique de la vie des entreprises et des institutions implique donc constamment que des accords, des arrangements et des compromis, implicites ou explicites, se nouent entre les entreprises, l'Etat et la société civile. Chacune de ces nouvelles règles faisant la preuve de sa viabilité et de sa capacité régulatrice pour être acceptée par l'ensemble des acteurs et qualifiée de règle de « bonne » gouvernance (Bessire, Chatelin, Onnée, 2007).

Aussi, nous proposons de ne pas considérer la régulation et la gouvernance sous l'aspect instrumental et utilitariste, comme on peut le trouver dans la *théorie de l'agence*, mais comme enjeu de pilotage de projet dans une démocratie entrepreneuriale qui s'exerce non pas statistiquement (sur la base d'indicateurs) mais à l'aune de la dimension sociale et comportementale. Il s'agit alors de prendre en compte la restauration de la confiance, la lutte contre la précarité salariale et la valorisation des intérêts collectifs et particuliers d'acteurs responsables, autonomes agissant dans l'intérêt commun mais dans le respect de leur bien. En termes de théorie des conventions, les acteurs tirent le bénéfice d'actions et d'interactions alors



qu'en termes de négociation, ils sont le produit d'enjeux stratégiques liés à la distribution de ressources et tirillés dans des logiques de conflits. La transaction, quant à elle, se limite à considérer l'organisation plus efficace en l'absence d'institution.

Cette approche des conventions, à la différence de l'approche économique répondant aux principes de gouvernance (Baile, 2005), est d'une richesse théorique certaine de par son évolution historique et la variété des concepts qu'elle recouvre. Pour ne citer que quelques pistes, on notera les trois problématiques à développer : 1) d'adaptation des individus aux modifications d'environnement de travail ; 2) les mutations organisationnelles et la conduite du changement face aux perspectives de travail plus participatives et coopératives ; 3) une évaluation plus sociale et humaine que financière de la gouvernance des projets dans le respect des règles d'amélioration des conditions de travail, de la satisfaction personnelle et de la coordination.

### *Théorie des conventions et participation*

Cet énoncé corrobore nos perspectives de recherche et nous incite, comme précisé au préalable, à convoquer l'approche de la théorie des conventions comportementales pour analyser notre objet d'étude car l'économie des conventions développe une approche microéconomique hétérodoxe dont l'un des intérêts majeurs réside dans la prise en compte de repères cognitifs dans l'explication des comportements individuels (Orléan, 1994). Dans un contexte de crise du mode de gouvernance d'autorité, le foisonnement des groupes d'intérêts, d'acteurs et d'organisations incite à repenser le processus de décision publique dans les projets par le truchement de la participation. En effet, des systèmes plus flexibles, plus innovants et prenant en charge l'apprentissage collectif pourraient être l'une des réponses à la complexité du mode public en réduisant les zones d'ignorances, les zones d'incertitude et en accroissant la qualité de l'expertise par le croisement des disciplines et savoir-faire (Callon, 1996). Par leurs caractéristiques atypiques sur la scène publique, ces métissages du mode privé-public redistribuent les positions dans les configurations d'acteurs publics et privés déjà en place.

- Dans un premier cas de figure, il s'agit d'acteurs qui ont été jusqu'alors cantonnés dans les coulisses de la situation-problème et

qui trouvent là l'opportunité d'entrer en scène avec un rôle légitime.

- Dans un second cas de figure, « ces acteurs sont le produit direct de la controverse qui les a mobilisés et conduits à se structurer faute d'organisation préexistante satisfaisante » (Lascoumes, 2001 : 5). Dans cette configuration, les processus de décision reposent sur la négociation mais avec « un certain nombre de limites : la présence d'un intérêt dominant ou d'une multitude d'intérêts sectoriels ou locaux peuvent ôter toute portée d'intérêt général à un projet initial » (Lascoumes, 2001 : 5).
- Notons toutefois comme pistes de recherche, que trois interprétations de la démocratie participative sont envisageables.
- Soit les dispositifs de participation sont un « progrès de la démocratie participative ».
- Soit ils sont « une nouvelle astuce des Etats modernes simulant le renforcement des droits démocratiques par des actions de communication manipulatrices. Celles-ci n'auraient pour finalité que la légitimation par le débat public de décisions dont le fond resterait toujours maîtrisé par les acteurs politico-administratifs habituels ».
- Soit ils sont « des instruments délibératifs participant d'une démocratie procédurale mais qui reste vigilante sur leurs conditions de réalisation et leurs impacts » (Lascoumes, 2001 : 12).

Nous étudierons, à terme, cette troisième hypothèse qui nous semble répondre à notre postulat selon lequel régulation et convention concourent à un projet transverse responsabilisant à défaut d'être parfois réellement participatif, et mesurable tel un projet du secteur privé sur la base de critères et d'indicateurs.

Précisions qu'un critère est un « outil construit pour évaluer et comparer des actions potentielles selon un point de vue [...]. L'évaluation d'une action selon un critère peut faire intervenir des règles de calcul plus ou moins complexes,

une enquête plus ou moins lourde ou encore l'opinion d'un ou plusieurs experts. Quelle que soit la procédure utilisée, il s'agit de prendre en compte les effets et attributs pertinents selon le point de vue considéré » (Roy, 2000 : 2). Simon (1991) démontre, à cet égard, que l'aide à la décision et les critères pertinents qui la soutiennent restent malgré tout relatifs. L'approche comportementale dans l'aide à la décision participative (Roy, 1985) dans les projets, selon une approche multicritères est « conçue selon une démarche constructive, (qui) reconnaît explicitement non seulement la grande instabilité des préférences et systèmes de valeur (à l'inverse de la démarche descriptive), mais aussi l'influence exercée par les hommes d'étude dans l'évolution et/ou la stabilisation de ces préférences et systèmes de valeur » (Froger, 2002 : 10).

Cette conception nous incite à nous intéresser aux modalités de traitement de l'information et de communication à l'œuvre dans ces rationalités participatives. Dans le prolongement des travaux de Lucien Sfez (1973) et de ceux d'Eric Jacquet-Lagrèze (1981), nous nous appuyons sur la base théorique selon laquelle tout processus décisionnel repose « tant dans la communication d'une politique projetée, des enjeux rattachés, que dans la définition des objectifs recherchés. Cela permet d'emblée d'instaurer un certain climat de confiance, en limitant l'éviction des parties intéressées et les effets associés. Aussi, les parties intéressées ont la liberté de nommer elles-mêmes leur(s) représentant(s), contrairement aux méthodes de constitution de groupes fondées en amont sur les critères de représentativité » (Froger, 2002 : 16).

Nous retrouvons ici les spécificités du groupe projet énoncées en première partie de ce document, voire celles de la cellule et des valeurs qui y sont adossées dans l'intérêt collectif des projets sur objectifs. Qu'il s'agisse de la constitution d'un groupe ou du comité de pilotage, « un comité de concertation (Bertand, 2000 ; Rousseau et Martel, 1996) ou encore groupe de négociation (Maystre et Bollinger, 1999) » (Froger, 2002 : 16) sont au cœur du dispositif. Pour mémoire, le *gouvernement participatif de l'entreprise* auguré par Rensis Likert en 1961, dans le prolongement des recherches d'Elton Mayo et Kurt Lewin, comportait déjà les prémisses des travaux sur les comportements au travail et sur l'incidence des modes hiérarchiques relationnels en présentant trois styles autoritaires, consultatifs et participatifs dans l'aide à la prise de décision.

## ***Ouverture : plaidoyer pour la médiation narrative***

En premier lieu, je prendrai la liberté, en ce point de mon travail, d'utiliser la première personne du singulier. Ne me retranchant plus derrière le nous de modestie, la première personne sera pour moi l'empreinte d'une signature mais aussi une façon symbolique d'engager ma responsabilité de chercheur dans la poursuite de travaux que je juge aujourd'hui émergents.

La très grande richesse problématique du territoire urbain tient sans doute - j'espère l'avoir démontré - à la pluralité des conventions à l'œuvre dans un univers institutionnel complexe confronté à de fortes turbulences politiques, et par conséquent soumis à la nécessité, et parfois à l'urgence, de tout mettre en œuvre pour faire en sorte que tous les acteurs de la ville, quelles que soient leurs divergences et pour parler comme Eymard et Duvernay (1989), puissent « accorder leur jugement ». Marc Amblard (2003 : 139) dit que la convention « ne se maintient-elle que par la vertu d'un consentement collectif dont les équilibres internes varient en fonction des pressions diverses auxquelles il est soumis ». Mais surtout la convention, comme mode de gestion, est un « modèle simple des relations entre individu et environnement social » (Gomez, 1997 : 70) et, plus précisément, dans des environnements sociaux complexes marqués par le risque du conflit public, comme un système de gouvernement (ou de gouvernance, donc, puisque j'ai fait le choix de cette notion) à la fois souple et consensuel. En outre, l'extension de ce modèle (que la tradition théorique avait jusqu'à présent appliqué au gouvernement de l'entreprise ou à la régulation des marchés) à l'institution territoriale aura constitué pour moi un très grand défi théorique.

L'emprise des méthodes et des outils du management de projet sur la gouvernance publique s'explique en premier lieu par la quête d'efficacité productive et de légitimité démocratique : ce management ne manque pas d'outils pour rendre compte des choix stratégiques, des avancées et des résultats. Le *reporting*, la gestion des flux d'informations, les points d'avancement aux jalons sont autant des instruments de contrôle gestionnaire que des faire-valoir politiques en direction des parties prenantes. Mais pour en revenir à la notion de convention, la question est pour moi de savoir pourquoi, au-delà des préoccupations gestionnaires, quels critères auront prévalu dans le choix par les décideurs politiques de ce principe de « gouvernance souple » pour mener à bien les grands projets territoriaux.

Avant d'aller plus loin dans mon effort d'analyse, j'aimerais revenir sur l'exemple de l'aménagement des rives bordelaises de la Garonne. Le succès populaire que rencontrent aujourd'hui ces rives s'explique simplement : c'est le produit de mondes métissés. Derrière cette formule sans doute elliptique, je veux signifier que toute altérité est acceptée ; toute rencontre, même surprenante, est finalement probable. C'est tout à la fois un espace polyvalent de jeu, de détente, de convivialité mais aussi de travail puisque la vie commerciale y est très active, le tout conjuguant architecture et lumières... Sans doute la théorie des *Economies de la grandeur* de Boltanski et de Thévenot y trouverait-elle, dans cet univers urbain, une excellente « justification » empirique : coexistent ces idéaux-types appelés « mondes » (domestique, civique, marchand ...). Le projet d'aménagement aura été pensé autour d'un personnage hybride, venu d'ailleurs (le visiteur, le curieux, le passant, le touriste...) pour être accepté et intégré dans cette vie collective dense et informelle. Ce « gentilé » d'un type un peu particulier aura été conçu pour s'inscrire dans un processus de « devenir habitant » dans un lieu hospitalier et hétérogène dont le modèle a été inspiré par les collectifs d'experts (architectes urbanistes, artistes...) chargés du projet d'aménagement. Cette confiance accordée aux compétences d'experts par l'instance politique est sans doute le premier principe supérieur à l'œuvre dans la coordination des grands projets urbains. L'exemple des quais de la Garonne illustre, selon moi, parfaitement cette hypothèse. Dans un tel contexte, au-delà des procédures contractuelles destinées à formaliser les accords (cahier des charges, appel d'offre...), les projets d'aménagement s'inscrivent dans une vaste problématique sociétale d'anticipation des risques et, donc, plus globalement encore, dans un grand projet de modernisation des institutions. Il s'agit bien de risque dans la mesure où, si n'est rien n'était reconstruit et restauré, c'est l'identité d'un site, sa mémoire et sa pérennité qui seraient alors compromises.

Dans le registre du transport urbain, le projet de construction du tramway aura parfaitement vérifié cette hypothèse. Certes, à l'heure où le projet bordelais d'un grand stade suscite une ample polémique politique, on me reprochera une vision « unanimiste » du débat public. Ainsi, ce management procédural, constamment soucieux de vérifier la validité de ses règles, d'évaluer les performances individuelles, attaché à la mesure des résultats, en s'imposant, pour reprendre ce terme précis de Robert Escarpit (1976),

comme le management « véhiculaire » de grands projets destinés à produire de nouvelles figures de l'institution, vaudrait comme une « *Pragmatica Sanctio* » destiné à imposer les vues et les décisions d'un pouvoir central. Cette objection, en partie recevable, ne remet pas en question mon hypothèse de base : l'ingénieur, l'architecte, l'artiste détiennent, en conjuguant leurs savoirs, une part de la vérité que le politique se résout en dernière instance à mettre en œuvre au profit de l'institution.

La confiance aux experts sur les meilleures procédures de gestion peut inspirer les choix politiques et sans doute aider aux arbitrages budgétaires dans le lancement des grands projets urbains.

Je fais donc l'hypothèse que cette forme (toute pragmatique) de confiance sous-tend les modes et les méthodes de gestion des projets dans l'institution publique. Sans doute parce que le projet explicite clairement (et, en somme, planifie) son propre achèvement, incitant ses acteurs à coopérer, à se mettre d'accord, à « accorder leur jugement », donc. Parfois, certes, de façon contraignante, voire coercitive, dans le cadre, j'y reviens, d'un régime contractuel (la relation maître d'ouvrage/maître d'œuvre est soumise à ce régime) mais surtout dans le cadre implicite d'une convention pour *impérativement* réussir. C'est ce que je propose d'appeler une *convention symbolique*, notion que je souhaite rapprocher de celle de *principe supérieur commun*, empruntée à Boltanski et Thévenot (1991) susceptible de fonder, selon ces auteurs, deux grands registres communicationnels : l'argumentation et la justification intervenant au sein de ce que Boltanski et Chiapello désignent sous l'expression (1999), *cité par projet*.

Dans cette perspective, la convention symbolique porte exclusivement sur les conditions de succès du projet, autrement dit sur les conditions paradoxales de l'autonomie : la liberté d'initiative, de négociation, d'argumentation, de cooptation, de variation stratégique, certes, mais toujours dans le cadre coercitif d'un impératif de succès.

La part symbolique, à y regarder de plus près, intervient alors aux « points de consensus » ou d'entente dans la réalisation du projet : accords sur la faisabilité, objectifs atteints, livrables fournis conformément au planning ... Et à plus forte raison, dans les projets à forts enjeux socio-économiques et aux effets politiques majeurs. Mais, surtout, la symbolisation est la marque ou

l'expression d'une reconnaissance de l'accomplissement des missions, autrement dit de ce qui peut se transfigurer en récit d'un succès : là est peut-être le sens profond de la convention symbolique, laquelle prend une résonance singulière dans une grande institution publique.

Tout le paradoxe, voire l'ambiguïté, de cette sorte de convention tient à ce que les acteurs du projet acceptent de se soumettre à l'injonction de réussir parce qu'ils savent que leurs missions pourront finalement accéder à la dignité du récit et que chaque opération en forme une séquence.

Cette grande hypothèse de recherche, que je compte approfondir dans des travaux ultérieurs au sein de mon équipe de recherche en référence aux axes théoriques cités plus haut, prend un relief tout particulier dans le contexte urbain et plus généralement dans un contexte institutionnel.

La dimension narrative vaut, bien évidemment, par son pouvoir de transmission intergénérationnelle, par l'assurance qu'il y aura suffisamment de témoins (voire de « conteurs ») pour transmettre aux « héritiers » le meilleur des institutions, quitte à ce que ce « meilleur » soit lui-même renouvelé. Mais elle vaut surtout par son pouvoir de médiation politique entre ces collectifs toujours menacés par le repli sur soi (les groupements communautaires, les effets mimétiques dans les « réseaux sociaux ») ou, pire, menacés d'exclusion et condamnés ainsi à disparaître. La médiation narrative serait donc au fondement institutionnel des logiques communicationnelles à l'œuvre dans le projet et dans le débat politique.

## BIBLIOGRAPHIE THEMATHIQUE

- Communication organisationnelle et sociologie des organisations
- Communication dans les projets
- Communication publique et gouvernance
- Communication sociale et sociologie du travail
- Méthodologie
- Philosophie
- Recherche-action
- Sociologie
- Théorie de la régulation et théorie des conventions

### *Communication organisationnelle et sociologie des organisations*

ABBAD Jean, (2001). *Organisation et management hospitalier*. Paris : Editions Berger-Levrault.

AKTOUF Olivier, (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*. Paris : Gaëtan Morin.

ALTER Norbert, (dir.), (2000). *Les logiques de l'innovation*. Paris : La Découverte.

ALTER Norbert, (1996). *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris : PUF.

ALTER Norbert, (1999). *La gestion du désordre en entreprise*. Paris : L'Harmattan.

ALTER Norbert, (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF.

ARGYRIS Chris, (1995). *Savoir pour agir*. Paris : InterEditions.

ARGYRIS Chris, SCHÖN Donald A., (2002). *Apprentissage organisationnel - Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles : De Boeck Université Press.

ARIETI Silvano, (1976). *Creativity : the Magic Synthesis*. New York : Basic Books.

ASHBY W. Ross, (1960). *Design for a brain*. New York : John Wiley and Sons.

BALES Robert, (1950). *Interaction Process Analysis*. Cambridge : Mass., Addison-Wesley Press.

BAREL Yves, (1993). *Système et paradoxe*. Paris : Éditions du Seuil.



- BAREL Yves, (2000). *Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe. Au cœur de la performance*. Paris : L'Harmattan.
- BARNLUND Dean C., (1970). "A Transactional Model of Communication", in : Akin J., Goldberg A., Myers G., Stewart J., (dirs.) *Language Behavior*. La Hague : Mouton Press.
- BARTOLI Annie, (1991). *Communication et organisation*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- BATAILLE Michel, (dir.) (2000). *Représentations et engagements : des repères pour l'action*, in : *Les dossiers de Sciences de l'Education*. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, n° 4.
- BATAILLE Michel, (2000). *Représentation, implicitation, implication : des représentations sociales aux représentations professionnelles*, in : GARNIER C., ROUQUETTE ML. (dir.), *Les représentations en éducation et formation*. Montréal : Editions Nouvelles. pp. 165-189.
- BAYART Denis, (1995). « L'urgence dans les organisations : où, quoi, comment ? », in : *Temporalistes*, 29, pp. 3-4. Paris : Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique.
- BEGIN Pierre-Emmanuel, ARCHAMBAULT Daniel, (1996). *Les Cybertaires* (Daniel Archambault et Pierre-Emmanuel Bégin rencontrent Pierre-Léonard HARVEY, cassette audio, 71 min. 35 sec., Montréal. In : SAVOIE Cécile (2001). « La psychosociologie : techno verso », *La société des psychologues : l'expertise psychosociologique au XXIème siècle*, Paris.
- BERGERON Jean-Luc, et al., (1979). *Les aspects humains de l'organisation*. Chicoutimi : Gaëtan Morin Editeur.
- BERNARD Françoise, (2000). « Le lien communicationnel en organisation », in : *Sciences de la Société*, n° 50-51. Paris : pp.25-46.
- BERNARD Françoise, (2000). « Objet professionnel et objet scientifique : divergences et convergences, le cas du projet d'entreprise », in : DELCAMBRE Pierre, (dir.), (2000). *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- BERNOUX Philippe, (1985). *La sociologie des organisations*. Paris : Editions du Seuil.
- BERNOUX Philippe, HERREROS G., (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Editions du Seuil.
- BESSON Patrick, (1999). « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », in : *Systèmes d'Information et Management*, 4, Vol. 4. Paris : Editions ESKA.
- BIANCO Jean-Louis, Fiterman Charles et al., (2011). *Entreprise et démocratie sociale. Pour une nouvelle approche*. Paris : Jean Jaurès Fondation.
- BITOUZET Christine, (1999). *Le commerce électronique*. Paris : Hermès. p. 123.
- BOLLINGER Daniel, HOFSTEDE Geert, (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris : Editions d'Organisation.

- BOUILLON Jean-Luc, GARDERE Elizabeth, (2001). « Définir les contours d'une approche en termes de communication organisationnelle : Quelle application à l'étude des dispositifs de management des connaissances ? », in : *Actes : Les recherches en communication organisationnelle en débat*, UHB Rennes 2.
- BOUILLON Jean-Luc, (1999). *Vers une approche communicationnelle de la gestion des connaissances*, thèse de doctorat en SIC sous la direction du Pr. R. Boure. Toulouse : Université de Toulouse le Mirail - LERASS.
- BOULET Gilles et al., (2001). *Vivre ensemble. L'écologie*. Paris : Bayard.
- BRETON Philippe, (1997). *L'utopie de la communication. Le mythe du village planétaire*. Paris : La Découverte.
- BRIJATOFF Alix, (2000). *L'espace du Désir. Traité de contre-marketing*. Paris : LPM, coll. Management et Communication. pp. 35-61.
- CANGELOSI Vincent, DILL William, (1965). *Organizational Learning : Observations*
- CARAYOL Valérie, SOCHACKI Liliane, (1998). « La construction de la connivence : les NTIC et la relation client », in : *Actes du XI<sup>e</sup> congrès SFSIC : Médiations sociales, systèmes d'information et réseaux de communication*. Metz : Université de Metz. pp. 341 et 344-345.
- CARPENTER Grégory S., TYBOUT Alice M., (2001). « La nouvelle donne du consommateur post-moderne », in : *L'Art du Marketing*. Paris.
- CARR Nicholas, (2004). *Does IT Matter ? Les technologies de l'information ont-elles une importance ? USA* : Harvard Business School Press.
- CAZAL Didier, (2000). « Réflexivité et organisations : critique et perspectives », in : *Structuration et management des organisations*, Autissier David, Wacheux Frédéric, (dirs.). Paris : L'Harmattan.
- CHANDLER Alfred, (1977, rééd. 1988). *La main visible des managers*. Paris : Editions Economica.
- CHANLAT Jean-François, (1998). *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Les Presses de l'Université de Laval : Editions Eska.
- CHATZIS Konstantinos, (1999). « De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction », in : *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf ?* Konstantinos Chatzis, Céline Mounier, Pierre Veltz, Philippe Zarifian (dirs.). Paris : L'Harmattan.
- CLAUDE Jean-François, (1998). *L'éthique au service du management*. Paris : Editions Liaisons.
- COURBET Didier, (2001). « Communication externe et veille scientifique : comment les avancées en sciences humaines font évoluer les pratiques. Le cas d'une nouvelle méthode de mesure de l'efficacité de la publicité appliqué à Internet », in : *Actes préparatoires aux IV<sup>e</sup> Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles (SFSIC)*. Castres : 7-8-9 juin 2001. pp.182-189.

- COUTROT Thomas, (1998). *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris : Editions La Découverte.
- CRONEN Vernon E., PEARCE W. Barnett, HARRIS Linda M., (1982). "The coordinated Management of Meaning : A theory of Communication", in : Dance F. E. X., (dir.), *Human Communication Theory*. New York: Harper & Row.
- CROZIER Michel, (1988). In : BAREL Yves, (2000). *Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe. Au cœur de la performance*. Paris : L'Harmattan.
- CROZIER Michel, (1994). *Donner aux hôpitaux la liberté d'innover*. Paris : Espace Social Européen.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil.
- CSIKSZENTMIHALUI Mibaly, (1999). « Society, Culture and person : a System View of Creativity », in : STERNBERG R. (éd), *The Nature of Creativity : Contemporary Psychological Perspectives*. New York : Cambridge University Press. pp. 325-339.
- CYERT Richard, MARCH James, (1963). « A Behavioral Theory of the Firm ». USA : Prentice Hall.
- D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, (2000). *La communication interne de l'entreprise*. Paris : Dunod.
- D'ALMEIDA Nicole, (2001). *Les promesses de la communication*. Paris : PUF.
- D'ALMEIDA Nicole, (2007). *La société du jugement*. Paris : Armand Colin.
- D'ALMEIDA Nicole, WOLTON Dominique, et al. (2008). *Communiquer-innover. Réseaux, dispositifs, territoires*. Hermès, 50. Paris : CNRS.
- DAVIET Jean-Pierre, (1984). *Bilan et perspectives de l'histoire de l'entreprise*. Paris : Maison des Sciences de l'Homme.
- DE CERTEAU Michel, (1984). *Cultiver la technique*. Paris : Dalloz.
- DE CERTEAU Michel, (rééd. 1990). *L'Invention du quotidien*. Paris : Folio, Essais, Tome I. Coll. Arts de faire.
- DE CRESCENZO Jean-Claude, (2001). « Pratiques communicationnelles dans les réseaux informels de salariés », in : *Actes préparatoires aux 4èmes Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles (SFSIC)*. Castres : 7-8-9 juin 2001. pp.151-155.
- DEBORD Guy, (1992). *La société du spectacle*. Paris : Gallimard. In : BRIJATOFF Alix (2000). *L'espace du Désir. Traité de contre-marketing*. Paris : LPM. p.16.
- DELCAMBRE Pierre, (1997). *Ecritures et communication de travail : pratiques d'écritures des éducateurs spécialisés*. Lille : Presses Universitaires du Septentrion.

DELCAMBRE Pierre, (2000). « Quels corpus pour la recherche sur les pratiques de communication dans les entreprises et les organisations ? », in : *Sciences de la Société*, 50-51. Paris : pp.69-86.

DERBAIX Christian, PHAM M, (1990). « Pour un développement des mesures de l'affectif en marketing : synthèse des prérequis », in : *Revue Française de Marketing*, 129, pp. 73-81. In : LEMOINE Jean-François (2001). « Tenir compte des émotions du consommateur », in : *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août. p. 52.

DEVEZE Jean, (1990). « Quels problèmes éthiques en Sciences de l'Information et de la Communication. Et pour quels chercheurs ? », in : *Actes du Congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication. La Recherche en communication*, Inforcom 90, p. 309.

DRUCKER Peter, (1999). « L'émergence de la nouvelle organisation », in : *Knowledge Management, Harvard Business Review*. Paris : Editions d'organisation.

DURAMPART Michel, (2001). « Une problématique de recherche en communication, Réseaux locaux, systèmes d'information et médiation sociotechnique ». Rennes : *Actes du colloque du Cercor*.

DURAMPART Michel, (2002). « Capitalisation et échanges d'informations : une interrogation ouverte sur un processus d'ingénierie et de médiation des connaissances », in : *Recueil SFSIC : « les recherches en information communication et leurs perspectives »*. pp. 393-402.

DURAND Jean-Pierre, (1993). *Vers un nouveau modèle productif?* Paris : Syros.

ERALY Alain, (1988). *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*. Bruxelles : Editions de l'université de Bruxelles.

ESCARPIT Robert, (1976). *Théorie générale de l'information et de la communication*. Paris : Hachette.

ETCHEGOYEN Alain, (1985). *Colloque d'histoire appliquée aux entreprises*. Blois : Saint-Gobain et Public Histoire. 21-22 mai 1985.

ETCHEGOYEN Alain, (1990). *Les entreprises ont-elles une âme?* Paris : Editions François Bourin.

FESTINGER Léon, et al., (1950). *Theory and experiment in social communication*. New York : Ann Arbor.

FLORIS Bernard, (2000). « La gestion symbolique entre ingénierie et manipulation », in : *Sciences de la Société*, 50-51, 2000. Paris : pp.173-195.

FRAISSARD Guillaume, (2001). « La Playstation 2 en manque d'émotions », in : *Le Monde*, 28.02.2001.

FREIRE Paulo, REGNIER Jean-Claude, (2006). *Pédagogie de l'autonomie : savoirs nécessaires à la pratique éducative*. Paris : Éditions Érès.

FREYSSENET Michel (et al, dirs.), (2000). *Quel modèle productif? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*. Paris : La Découverte.

- FRIEDBERG Erhard, (1997). *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*. Paris : Editions du Seuil.
- GABAY Michèle, (2001). *La nouvelle communication de crise*. Issy-les-Moulineaux : Editions Stratégies.
- GALINON-MELENEC Béatrice, (2003). « Existences et coexistence d'identités : l'effet des nouvelles technologies », in : *Coexister dans les mondes organisationnels* (GARDERE Elizabeth, GRAMACCIA Gino, dirs.). Paris : L'Harmattan.
- GALINON-MELENEC Béatrice, (2007). *Penser autrement la communication : Du sens commun vers le sens scientifique. Du sens scientifique vers la pratique*. Paris : L'Harmattan.
- GALINON-MELENEC Béatrice, (2010). « Réseaux sociaux d'entreprise et DRH », in : *Communication & Organisation*, n° 37. Bordeaux. PUB.
- GARDERE-QUEBRIAC Elizabeth, (2000). « L'enseignement de la communication organisationnelle au miroir de l'éthique », in : *L'impossible formation à la communication ?* (ROMEYER Hélène, dir.). Paris : L'Harmattan.
- GARDERE-QUEBRIAC Elizabeth, (2002). *L'écriture de l'histoire de l'entreprise française*. Thèse de Doctorat. Rennes : Université Rennes 2.
- GARDERE Elizabeth, (2003). *Le capital mémoire de l'entreprise*. Paris : L'Harmattan.
- GARDERE Elizabeth, GRAMACCIA Gino, (dirs.), (2003). *Coexister dans les mondes organisationnels*. Paris : L'Harmattan.
- GARDERE Elizabeth, (2004). « Délitement organisationnel et réflexivité de l'agir professionnel. L'entreprise à l'épreuve du réseau », in : *Actes du XIV<sup>e</sup> Congrès SFSIC*. Montpellier : Université de Montpellier III. pp. 685-690.
- GARDERE Elizabeth (2005). « Coexistence des cultures d'urgence, d'immédiateté et de crise », p. 137-146, in : CARAYOL Valérie, (dir.), *Vivre l'urgence dans les organisations*. Paris : L'Harmattan.
- GARDERE Elizabeth, (2006). « La communication d'entreprise au risque de l'éthique. Enjeux managériaux et sociétaux », in : *Cahiers d'Epistémé*, 1. Bordeaux : PUB. pp. 121, 128.
- GENELOT Dominique, (1997). « Construction d'une identité collective et agir communicationnel. Quelques pistes de réflexion », in : *Agir communicationnel et gouvernement d'entreprise. Rencontres MCX 6*. Poitiers : Futuroscope.
- GETZ Isaac, (dir.), (2002). *Créativité organisationnelle. Regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*. Paris : Vuibert.
- GIBBONS Michael, et al. (1994). *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*, London. Voir également ALBERT M., BERNARD P., (2000), « Sous l'empire de la science. Nouvelle production de connaissances et sciences économiques québécoises », in : *Sciences de la Société*, 49. Paris. p. 27.
- GILBERT Patrick, LECLAIR Pierre (2004). « Les systèmes de gestion intégrés. Une modernité en trompe-l'œil ? », in : *Sciences de la Société*. Paris.

- GIROUX Nicole, TAYLOR James. R., (1999). « L'évolution du discours sur la qualité : d'une traduction à l'autre », in : *Communication & Organisation*, 15. Bordeaux.
- GIROUX Nicole, (2004). « Vers une approche processuelle de la communication du changement en organisation », in : *Actes du colloque Organisation Média*. Lyon : Université Jean Moulin.
- GODBOUT Jacques, CAILLE Alain, (1992). *L'esprit du don*. Paris : La Découverte.
- GOODENOUGHT Ward H, (1971). « Culture, langage and society », in : *Modular Publication*, 7, New York : Reading, Ma, Addison-Wesley Publishing CO.
- GORZ André, (1997). *Misères du présent, richesse du possible*. Paris : Galilée.
- GOUTERON Joël, (2001). « Vers une connaissance des émotions en situation d'achat, application au marché du disque », in : *Revue Française de Marketing*, 152, 1995, pp.35-48. In : Lemoine Jean-François., (2001). « Tenir compte des émotions du consommateur », in : *Revue Française de Gestion*. Paris. P. 152, p.47.
- GRAMACCIA Gino, (2001). *Les actes de langage dans les organisations*. Paris : L'Harmattan.
- GROLEAU Carole, (1999). « Repenser l'action collective : la démarche des chercheurs étudiant l'informatisation en contexte organisationnel », in : *Actes préparatoires aux 3<sup>e</sup> Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles (SFSIC)*. Aix-en-Provence : 3-4-5 juin 1999. pp.186-191.
- GROLEAU Carole, (2001). « Les dimensions matérielles et sociales du travail collectif : les défis posés par les technologies d'information-communication », in : *Actes préparatoires aux 4<sup>e</sup> Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles (SFSIC)*. Castres : 7-8-9 juin 2001. pp.5-9.
- GROSJEAN Michèle, LACOSTE Michèle, (1999). *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*. Paris : PUF.
- GROSSETTI Michel, (2000). « Sciences et demandes sociales au tournant du siècle », in : MARTINO NIEDDU M. (2000). « Science et dynamiques économiques », p. 86, in : *Sciences de la Société*, 49. Paris. p. 7.
- GRYSPEERDT Axel, (2001). « Les forums mondiaux de Davos et de Porto Alegre sur la mondialisation sont-ils des organisations ? », in : *Actes préparatoires aux 4<sup>e</sup> Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles (SFSIC)*. Castres : 7-8-9 juin 2001. pp. 206-215.
- HABERMAS Jürgen, (1987). *Théorie de l'agir communicationnel : Rationalité de l'action et rationalisation de la société*. Tome 1. Paris : Fayard.
- HAMEL Gary, PRAHALAD Coimbatore K., (1990). « The core competence of corporation », in : *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.
- HATCHUEL Armand, (1999). « Connaissances, modèles d'interactions et rationalisation. De la théorie de l'entreprise à l'économie de la

- connaissance ». In : *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 88. Paris. pp. 187-209.
- HELLY Hugues, SORRIAUX Jean-Philippe, (2002). *Entre insertion et autonomie : maladie mentale et stratégies institutionnelles. Santé mentale au Québec*, XXVII, 1, pp. 268-285.
- HOCHSCHILD Adam, (1983). *The Managed Heart*. Berkeley : University of California Press.
- HOCHSCHILD Adam, (1993). Préface in : Fineman S., (dir.), *Emotion in Organizations* (pp. IX-XIII). London : Sage Publications.
- HOFSTEDE Geert, (1980 ré-ed 2001), « Culture's consequences : international differences », in : *Work Related Values*. London : Sage Publications.
- HOMANS George C. (1950). *The Human Group*. New York : Harcourt, Brace and Company.
- HORA Thomas, (1959). « Tao, Zen and existential Psychotherapy », *Psychologia*, 2. New York.
- HOTIER Hugues, (dir.), (1997). « Induction et communication », in : *Communication & Organisation*, 12. Bordeaux : Université Bordeaux 3.
- JACQUET-LAGREZE Eric, (1981). *Systèmes de décision et acteurs multiples. Contribution à une théorie de l'action pour les sciences des organisations*. Paris : Université Dauphine.
- JARDEL Jean-Pierre, LORIDON Christian, (2000). *Les rites dans l'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation. p. 46
- JOLLY Dominique, (1991). « Le mécénat : quel outil pour l'entreprise ? », in : *Revue Française de Gestion*, Juin-Aout 1991. In : Le Moëne C., (1998), *Séminaire de communication organisationnelle*. Rennes : Université Rennes II
- KATZ Elihu, LAZARFELD Paul, (1960). *Personal Influence*. New York : Free Press.
- KATZ Michael L., SHAPIRO Carl, (1985). « Network externalities, compétition, and compatibility », *American Economic Review*, Vol 75, 3. PP ; 424-440.
- KESSOUS Emmanuel, MOUNIER Céline, (2004). « Coordination et échanges dans un collectif de vente. Le cas de la mise en place d'un progiciel de CRM », in : *Sciences de la Société*, 61, février 2004. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail.
- KOTLER Philip, (2001). *Le marketing de demain. L'Art du Marketing*. Paris.
- KRAUSE Michael, (2002). *Social Representations of Psychological Problems: Contents and Transformations. Social Science Information*, 41, New York : pp. 603-623.
- LASCOUMES Pierre, (2001). « La productivité sociale des controverses », intervention au séminaire *Penser les sciences, les techniques et l'expertise aujourd'hui*, janvier.
- LADRIERE Pierre, (1993). *Théorie de l'action*. Paris : CNRS Eds.
- LADRIERE Pierre, (2001). *Pour une sociologie de l'éthique*. Paris : PUF, p. 410.

- LAN P.C., (1998). « Bodily Labor in contemporary service jobs : cosmetics retailers in department stores and direct selling ». In Baldoz R., Godfrey P., Jansen C., Koeber C., Kraft P. (Dir.), (1998). *Work, Difference and Social Change, Conference Proceedings*. Binghamton (NY) : Departement of sociology, Suny. p. 237. In SOARES Angelo (2000). *Au Cœur des services : les larmes au travail*. Québec : Université du Québec à Montréal.
- LASSWELL Harold Dwight, (1948). "The Structure and Function of Communication in Society", in : Bryson L., (dir.). *The Communication of Ideas*. New York: Harper & Brothers. p. 37-51.
- LAULAN Anne-Marie, (1990). « Information et identités », in : *Actes du Colloque IAMCR-AIRI de Bled (ex Yu)*, 26-31 août 1990, *Dossier de la commission internationale de la SFSIC*. Paris. p. 109.
- LAURIOL Jacques, (1998). « La stratégie comme principe d'action », in : *Actes de la 7<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*. 27-29 mai 1998. Louvain La Neuve.
- LE CARDINAL Gilles, GUYONNET Jean-François, POUZOULLIC Bruno, (1997). *La dynamique de la confiance*. Paris : Dunod.
- LEHU Jean-Marc, (1996). *Le marketing interactif*. Paris : Les Editions d'Organisation. pp. 13-31-58-150.
- LEJEUNE Albert, PREFONTAINE Lise, RICARD Line, (2001). « Les chemins vers la performance : l'approche relationnelle et la transformation des entreprises », in : *GESTION : revue internationale de Gestion, le marketing en évolution*, vol. 26, 3. Paris : HEC.
- LE MOENNE Christian, (1998). *Communications d'entreprises et d'organisations*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- LE MOENNE Christian, (dir.), (2000). *La communication organisationnelle en débat, Sciences de la société*, 50-51. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail.
- LE MOENNE Christian, (dir.), (2004). *Systèmes d'information organisationnels ?*, *Sciences de la société*, 64. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail.
- LE MOENNE Christian, (2008). « Ethiques et contextes organisationnels », in : *Revue MEI*. Paris. pp. 39-54.
- LEMOINE Jean-François, (1997). « L'atmosphère : un outil de gestion des entreprises de services », in : *Direction et Gestion*, 168. Paris. pp. 28-38.
- LEMOINE Jean-François, (2001). « Tenir compte des émotions du consommateur », in : *Revue Française de Gestion*. Paris. pp.47-50/52.
- LEVINAS Emmanuel, (1979). *Le temps et l'autre*. Montpellier : Editions Fata Morgana.
- LEVITT Theodore, (1983). *The Marketing Imagination*. Trad. LAVERGNE Philippe de. (1985), *L'imagination au service du marketing*. Paris : Economica.
- LEWIN Kurt, (1946). « Action Research and Minority Problems », in : *Journal of Social Issue*, vol. 2. New York.



- LIVET Pierre, (1994). *La communauté virtuelle. Action et communication*. Paris : Ed. de l'Eclat.
- MARCH James G., SIMON Herbert A., (1991). *Les organisations : problèmes psychosociologiques*. Paris : Dunod.
- MARCH James G., SIMON Herbert A., (1958). *Organizations*. New York : John Wiley.
- MARCH James G., (1988). *Décisions et organisation*. Paris : Editions d'Organisation.
- MASLOW Abraham H., BORGEAUD Emily, (2003). *L'accomplissement de soi : de la motivation à la plénitude*. Paris : Eyrolles.
- MASLOW Abraham H, (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper and Brothers.
- MATELLART Armand, (1999). « Histoire et communication », in : *Médiation et Information*, n° 10, Pascal Lardellier (dir.). Paris. p. 7
- MAYERE Anne, (2000). « Mutations organisationnelles et évolution des productions et échanges d'information », in : *Sciences de la Société*, 50-51. Paris. pp. 87-106.
- MAYERE Anne, (2001). *Mutations organisationnelles et évolutions des systèmes et activités d'information - communication*, HDR en SIC sous la direction de Robert Boure, Université de Toulouse le Mirail - LERASS.
- MCLUHAN Marshall, (1968). *Pour comprendre les médias. Les prolongements technologiques de l'homme*. Montréal : Editions HMH.
- MIAS Christine, (2000). *L'implication professionnelle dans le travail social*. Paris : L'Harmattan.
- MIDLER Christophe, (1995). « Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage », in : communication au colloque Economie des conventions, Paris, 27-28 mars 1991, cité par Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*. Paris : Editions du Seuil.
- MILLOT Ondine, (2001). « Le marketing émotionnel », in : *Dépêche Mode*, juin. p. 45.
- MINNAERT Marie-France, MULLER Jean-Louis, (2004). *Management hospitalier : un nouvel exercice du pouvoir*. Paris : Masson.
- MINZBERG Henri, (1979). *The structuring of organizations*. Englewood: Prentice Hall.
- MONS Alain, (2006). *Paysages d'images*. Paris : L'Harmattan, Coll. Nouvelles études anthropologiques.
- MOUTON Jean, (2000). *Le marketing du désir. L'indispensable stratégie*. Paris : Les éditions d'Organisation. pp. 17-36.
- MUCCHIELI Alex, (2000). *La nouvelle communication*. Paris : Armand Colin.
- MUCCHIELLI Alex, (dir.), (2004). *Le constructivisme dans les études sur la communication*. Montpellier : Éditions du CERIC.

- MUSSO Pierre, (2000). « Comanagement et AIE », in : *Sciences de la Société*, 50-51. Paris. pp.149-171.
- MYERS G. E., (1990). *Les bases de la communication humaine*. Québec : McGraw-Hill.
- NAVEZ-BOUCHANINE Françoise, (dir.), (2006). *Les lieux des liens sociaux, Espaces et Sociétés*, 126, 3. Paris : Editions Ères.
- NORA Dominique, (1997). *Les conquérants du cybermonde*. Paris : Folio.
- NORA Pierre, (1994-1995). *Les lieux de mémoire*. Paris : Gallimard, tome 1, p XIX, réédition col. Quarto.
- OGLIASTRI Enrique, (2000). « Négociier entre voisins éloignés : les négociations entre l'Amérique latine et le Japon », in : *La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel*, DUPRIEZ Pierre et SIMONS Solange. Bruxelles : De Boeck. p. 177.
- OLLIVIER Bruno, (2000). *Internet, multimédia : ça change quoi, dans la réalité ?* Paris : INRP.
- OLSON Mancur, (1978). *Logique de l'action collective*. Paris : PUF.
- PAILLIARD Isabelle, (1993). *Les territoires de la communication*. Grenoble : PUG.
- PERDRISSET Françoise (2003). « Les valeurs dans les organisations », in : GARDERE Elizabeth, GRAMACCIA Gino (dirs.), (2003), *Coexister dans les mondes organisationnels*. Paris : L'Harmattan. pp. 143-170.
- PETERS Tom, WATERMAN Robert, (1983). *Le prix de l'excellence*. Paris : Interéditions cop.
- PREVOT Henri, (2006). « Du mythe de la communication - un enjeu symbolique au Canada », *Argumentum*, 5, p. 10-23, Editura Fundatiei Academice AXIS, Roumanie.
- RAMOGNINO Nicole, (2000). « La nécessité objective de la reconstruction du lien social : quelles professionnalités dans les conditions socio-historiques actuelles », *Laboratoire méditerranéen de sociologie*. In : COUTURIER Y., (2000). « L'inflation réflexive dans le courant praxéologique : indice de la reconstruction de l'idéologie professionnaliste ». *NPS*, vol. 13, 1, p. 139, Montréal : NPS.
- REASON Peter, BRADBURY Hilary, (dirs.), (2001). *Handbook of Action Research : Participative inquiry and Practive*. London: Sage.
- RICHARDSON George, (1972). "The organization of industry", *Economic Journal*.
- RICKARDS Tudor, MOGER Susan, (2002). « Le processus de leadership créatif dans le développement d'équipe projet : une solution de remplacement au modèle séquentiel de Tuckman », in : GETZ I., (dir.), (2002).
- ROUX DUFORT Christophe, (1999). *Gérer et décider en situation de crise, outils de diagnostic et de prévision à l'usage des dirigeants*. Paris : Dunod.

- ROWE Frantz, (1999). « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des progiciels intégrés de gestion », in : *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 4, 4. Paris : Editions ESKA.
- SAINSAULIEU Renaud, (1977). *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des sciences politiques & Dalloz.
- SAINT-ARNAUD Yves, (2001). « La réflexion dans l'action. Un changement de paradigme », in : *Recherche et formation*, 36. Paris. pp. 17-27.
- SCHON Donald, (1987). *The Reflective Practitioner : How Professionals Think in Action*. New York, Basic Books.
- SCHON Donald, (1997). « Apprentissage organisationnel et épistémologie de la pratique », in : *Les limites de la rationalité*, tome 2, *Les figures du collectif*. Paris : La Découverte.
- SEGRESTIN Denis, (2004). « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible », in : *Sciences de la Société*, n° 61, Presses Universitaires du Mirail.
- SFEZ Lucien, (1973). *Critique de la décision*. Paris : Dunod.
- SFEZ Lucien, (1992). *Critique de la communication*. Paris : Essai. p. 67.
- SHUBIK Martin, (1991). *Théorie des jeux et sciences sociales*. Paris : Editions Economica.
- SUSMAN Gerald, (1978). "An Assessment of the Scientific Merits of Action Research", in : *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, 4.
- TASSEY Gregory, (1989). "Industry and government strategies for product quality", *International Journal of Technology Management*, Vol 4, 2. pp. 189-203.
- THIETART Raymond-Alain, (1999). *Le management*. Paris : PUF. Que sais-je.
- TORRES Félix, (1986). *Déjà vu. Post et néo-modernisme : le retour du passé*. Paris : Editions Ramsay.
- TRIST Eric, HIGGIN Gurth, MURRAY Hugh, POLLOCK Alec, (1963). *Organizational choice. Capabilities of groups at the Coal Face Under Changing Technologies*. Londres : Tavistock Publ. Ltd.
- Usine Nouvelle*, 3, janvier 2001. Paris. p 43.
- VELTZ Pierre, ROWE F., (1992). *Entreprises et territoires en réseaux*. Paris : Presses de l'École nationale des Ponts et chaussées.
- VELTZ Pierre, (2000). *Le nouveau monde industriel*. Paris : Gallimard.
- VERLEY Patrick, (1994). *Entreprises et entrepreneurs du XVIII<sup>ème</sup> siècle au début du XX<sup>ème</sup> siècle*, Paris : Hachette Supérieur.
- WATZLAWICK Paul, (1972). *Une logique de communication*. Paris : Editions du Seuil.
- WATZLAWICK Paul, HACKER A-L., (1996). *L'invention de la réalité : comment savons-nous ce que nous croyons savoir ? : Contributions au constructivisme*. Paris : Éditions du Seuil.

WARD Jean-Louis, REIGEN P-H (1990). "Sociocognitive analysis of group decision making among consumers", in: *Journal of Consumers Research*, vol 17. pp. 245-262.

WEICK Karl. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage : Thousands Oaks.

YIN Robert. K., (1994). *Case Study Research : Design and Methods*. Newbury Park : Cal., Sage Publications.

ZARIFIAN Philippe, (1990). *La nouvelle productivité*. Paris : L'Harmattan.

ZARIFIAN Philippe, (2000). « La confrontation aux événements : entre sens et communication », in : *Sciences de la Société*, 50-51, Paris.

ZARIFIAN Philippe, (2006). *Le développement du savoir par la communication*. <http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page59.htm>

ZILBERTIN Olivier, (2000). « Comment se crée l'étoffe des héros ? », in : *Le Monde* 01.03.2000.

### ***Communication dans les projets***

BACHARACH Samuel, et al. (1996). "The organizational transformation process : the micropolitics of dissonance reduction and alignment of logics of action", in : *Administrative Science Quarterly*. pp. 477-506.

BADOT Olivier, COVA Bernard, (1992). *Le Néo-Marketing*. Paris : Editions du Seuil.

BARRE François, (1998). « Mémoire et projet », in : *Urba 303*, nov.déc. Paris. p. 43.

BERGAGAA Michelle, (2001). « Les raisons de la mutation par les NTIC de l'interface commerciale », *Gestion : revue internationale de Gestion, le marketing en évolution*, vol. 26, 3. Paris : HEC.

BOFILL Ricardo, (1989). *Espace d'une vie*. Paris : éditions Odile Jacob. In : BOUTINET J.P., (1996). *Anthropologie du projet*. Paris : PUF. p. 165

BOUTINET Jean-Pierre, (1993, réed. 2004). *Psychologie des conduites à projet*. Paris : PUF.

BOUTINET Jean-Pierre, (1996, réed. 2005). *Anthropologie du projet*. Paris : PUF.

BOUTINET Jean-Pierre, (2004). *Vers une société des agendas. Une mutation de temporalité*. Paris : PUF, coll. Sociologie d'aujourd'hui.

BOUZON Arlette, (2002). « L'ingénierie concourante : un bilan contrasté », *La cible*, 91. pp. 8-14

BOUZON Arlette, (2002). « Espace, communication et ingénierie concourante », *Communication et organisation*, 21. Bordeaux : Université Bordeaux 3. pp. 24-37.

BROUSSEAU Eric, RALLET Alain, (1997), « Le rôle des TIC dans les changements organisationnels », in : *Economie de la connaissance et*

- organisations*, Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J-B. (Dir.). Paris : L'Harmattan. p. 289.
- CAZAUBON Christian, GRAMACCIA Gino, MASSARD Gérard, (1997). *Management de projet technique*. Paris : Ellipses.
- CHANCHEVRIER Claude, (1993). « Une définition de l'ingénierie simultanée », in : *La Cible*, 47. Paris. pp. 14-16.
- D'ALMEIDA Nicole, (1996). *Les projets d'entreprise dans la tourmente*. Paris : Editions Liaisons.
- DUCAU Laurent, (2004). « Les outils de l'interaction : le cas des projets de conception de nouveaux produits », in : GAREL Gilles, et al (2004).
- ERMINE Jean-Louis, (2001). « Intégrer la gestion des connaissances dans les projets », in : *La Cible*, 89, septembre 2001. Paris. p.6.
- GARDERE Elizabeth, GRAMACCIA Gino, (2003). « Anthropologie des petits groupes : de Lewin à Midler. Une brève histoire de la coopération dans les collectifs restreints », pp. 99-142, in : GARDERE Elizabeth, GRAMACCIA Gino, (dir.), (2003). *Coexister dans les mondes organisationnels*. Paris : L'Harmattan. pp. 99-142.
- GARDERE Elizabeth, CORDELIER Benoît, (2004). « Communication et coopération dans les projets de changement organisationnel. Le cas de Marie Brizard et Roger International », in : *Actes du colloque Organisation Média*. Lyon : Université Jean Moulin de Lyon.
- GAREL Gilles, (2003). *Le management de projet*. Paris : La Découverte.
- GAUTIER Frédéric, LENFLE Sylvain, (2004). « L'avant-projet : définition et enjeux », in : GAREL Gilles, (2004).
- GENESTIER Philippe, (2002), « Des projets en paroles en images, la rhétorique un projet face à la crise du vouloir-politique », in : *Espace et Société*, « *Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande* », pp. 105-106. Paris : L'Harmattan.
- GIARD Vincent, MIDLER Christophe, (dir.), (1993). *Pilotage de projets en entreprises, diversités et convergences*. Paris : Ecosip Economica.
- GRAMACCIA Gino, (1999). *La communication et les projets*. Paris : Editions Weka,
- GRAMACCIA Gino, GARDERE Elizabeth, MASSARD Gérard, (2003). « Les valeurs dans la cellule de projet », in : *Actes du congrès francophone du management de projet AFITEP « Valeurs, projets, entreprises »*, AFITEP. Paris : Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- GRAMACCIA Gino, MINY Martine, VEZIE Gérard, GARDERE Elizabeth, (2004). *La communication dans les projets*. Paris : AFNOR.
- JOLIVET François, (2003). *Manager l'entreprise par projets : les 1*
- KATZENBACH Jon. R., SMITH Douglas. K., (1993). "The Wisdom of Teams : Creating the High Performance Organization", *Harvard Business Press*, in : Rickards T., Moger., (2002) « Le processus de leadership créatif dans le développement d'équipe projet : une solution de remplacement au modèle séquentiel de Tuckman », in: Getz I., (dir.), (2002), Boston.

MACK Manfred, (1997). *Co-évolution dynamique créatrice*. Montréal : Village Mondial.

MADERS Henri-Pierre, (2000). *Manager une équipe projet*. Paris : Editions d'Organisation.

MAGYARI-BECK Istvan, (1990), "An Introduction to the Framework of Creatology", in : *Journal of Creative Behavior*, 24. New York.

MARCINIAK Rolande, (1989). « Management des projets informatiques : complexité et gestion de conflits », in : *Systèmes d'information et management*, 1, vol. 1, mars 1996, « La gestion des situations conflictuelles dans les projets », *La Cible* 44, sept. 1992. Paris : Kesbom.

### ***Communication publique et gouvernance***

BACQUE Marie-Hélène, REY Henri, SINTOMER Yves, (dirs.), (2005). *Gestion de proximité et démocratie participative. Une perspective comparative*. Paris : La Découverte.

BAILLY A., BRUN P., Lawrence R., Rey M-C., (dirs.), (2000, rééd. 2001). *Développement social durable des villes. Principes et pratiques*. Paris : Programme Unesco-Most. Economica, coll. Anthropos. Annales de géographie, vol 110, n° 620, pp. 458.

BARTOLI Annie, (1997). *Le management dans les organisations publiques*. Paris : Dunod.

BEAUCHAMP Michel, (1998, rééd 1991). *Communication publique et société*. Canada : Gaëtan Morin.

BERTRAND Hervieu, GORGEU Yves, MOQUAY Patrick, (2001). « Intégration des formes de proximité dans la gouvernance locale », in : *Les 3<sup>e</sup> journées de la proximité Nouvelles Croissances et Territoires*. Paris.

BIAU Véronique, (1992). *L'architecture comme emblème municipal : les grands projets de maires*. Paris : Plan Construction et architecture.

BOUDON Raymond, (2006). *Renouveler la démocratie. Eloge du sens commun*. Paris : Odile Jacob.

BOURRE Robert, (1992). « Quand les collectivités territoriales entrent en communication », in : *CinémAction*, n° 63, mars, pp. 169-174.

BRETON Philippe, (2006). *L'incompétence démocratique, la crise de la parole aux sources du malaise (dans la) politique*. Paris : La Découverte.

BRUGVIN Thierry, (2006). « Bonne gouvernance : l'institutionnalisation mondiale de la précarité du travail », in : [www.organisations.org](http://www.organisations.org), n°4.

BRUNET Roger, (1997). « Le développement durable en haut de l'échelle », in : *Pouvoirs locaux*, 34. Paris.

- BURLAUD Alain, GIBERT Patrick, (1984). « L'analyse des coûts dans les organisations publiques », in : *Revue Politiques et Management public*, 1. Paris. pp.93-117.
- CALAME Pierre, (2002). *La ville et le territoire au cœur de la gouvernance de demain*. Texte en ligne, site du Ministère de l'écologie et du développement Durable.
- CALLON Michel, LASCOUMES Pierre, BARTHE Yannick, (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie représentative*. Paris : Editions du Seuil.
- CHARAUDEAU Patrick, (2005). *Le discours politique. Les masques du pouvoir*. Paris : Vuibert.
- CHARRIER C., KOULINE P., (1994), in : AUDEBERT-LASROCHAS P., (1999), *Les équipes intelligentes*. Paris : Editions d'Organisation.
- CHEVALIER Jean, (1976). *La participation dans l'administration française*. Paris : Bulletin de l'IIAP. p. 85.
- CHEVALIER Georges, (1996). « Volontarisme et rationalité de l'Etat. L'exemple de la politique de la ville », in : *Revue française de sociologie*, XXXVII. Paris.
- CHEVALLIER Jean, (1997). « La gestion publique à l'heure de la banalisation ». In : *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre. Paris.
- CHEVALIER Georges, (2005). *Sociologie critique de la politique de la ville : une action publique sous influence*. Paris : L'Harmattan.
- CHOAY Françoise, (1965). *L'urbanisme, utopies et réalités. Une anthropologie*. Paris : Éditions du Seuil.
- COLLETIS Gabriel, GILLY Jean-Pierre, (1999). « Construction territoriale et dynamiques économiques », in : *Sciences de la Société*. Paris.
- COURET Dominique, OUALET Anne, TAMRU Bezunesh, (2005). « L'introuvable ville durable », in : Mathieu N., Guermont Y., *La Ville Durable, du politique au scientifique*. Nancy : Indisciplines.
- D'ALMEIDA Nicole, (2006). « Le développement durable entre temps court et temps long, entre principe de gestion et principe de discussion », in : *Communication & Organisation*, n° 29. Bordeaux : PUB.
- DAVID Albert, (2006). « Quelques enjeux contemporains de la relation de service public », in : *Revue politique et management public*, vol. 24, n° 3. Paris.
- DAVID Paul, (1994). « Les standards des technologies de l'information, les normes de communication de l'Etat : un problème de biens publics », in : ORLEAN A., op cit. pp. 249-278.
- DELEVOYE Jean-Pierre, (2001). « Les villes pionnières de la démocratie de proximité », in : *La Gazette*, n° du 11 juin 2001, Paris.
- DEPORCQ Dominique, SCHMIDT Philippe, (dirs.), (2002). *La loi Démocratie de proximité : analyse et synthèse*. Paris : Lettre du cadre territorial.

- DEVILLARD Valérie, (1996). « L'espace public et l'emprise de la communication », in : *Réseaux*, vol. 14, n°78. Paris. pp. 147-151.
- DUBET François, (2002). *Le déclin de l'institution*. Paris, Editions du Seuil.
- DURAN Patrice, (1999). *Penser l'action publique*. Paris : LGDJ.
- EMELIONOFF Cyria, (2005). « Comment définir une ville durable », in : *Ville et développement durable. Des expériences à partager*. Paris : Ministère de l'écologie et du développement durable.
- FARINOS Dasi, (2009). « Le défi, le besoin et le mythe de la participation à la planification du développement territorial durable : à la recherche d'une gouvernance territoriale efficace », in : *L'information géographique*, vol. 73. Paris : Armand Colin. pp. 89-111.
- FROGER Géraldine, (2002). « L'aide multicritère à la décision participative : une démarche originale de gouvernance en matière de développement durable », in : Eurocongrès « Développement local, développement régional, développement durable : quelles gouvernances ? », Toulouse, 25-26 octobre 2002. pp. 1-18.
- FUMEY Gilles, *Quand Lyon s'habille de lumière et d'ombre*, [http://www.cafe-geo.net/article.php3?id\\_article=1212](http://www.cafe-geo.net/article.php3?id_article=1212).
- FUSCO Giovanni, (2003). *Un modèle systémique d'indicateurs pour la durabilité de la mobilité urbaine : les cas de Nice et Gênes, dans une comparaison internationale*. Thèse de doctorat de géographie. Nice : Université de Nice Sophia Antipolis.
- GARDERE Jean-Philippe, (2006). *Démocratie participative et communication de proximité dans l'aménagement urbain. Le projet urbain : un outil de reconquête de la démocratie*. Thèse de doctorat. Bordeaux : Université Bordeaux 3.
- GARDERE Elizabeth, GARDERE Jean-Philippe, (2008), *Démocratie participative et communication territoriale. Vers la micro représentativité*. Paris : L'Harmattan.
- GARDERE Elizabeth, LAKEL Amar, (dirs.), (2009). *Repenser la communication dans les organisations publiques*, n° 35. Bordeaux : PUB.
- GAUDIN Jean-Pierre, (1989). *Technopolis : crises urbaines et innovations municipales*. Paris : PUF.
- GAUCHET Marcel, (2002). *La démocratie contre elle-même*. Paris : Gallimard.
- GENESTIER Philippe, (1990). *La monumentalité : sens et non-sens d'un concept. Architecture, symbolisme et pouvoir*. Paris : LATMU, MELTM-BRA.
- GENESTIER Philippe, (2006), « L'expression lien social : un syntagme omniprésent, révélateur d'une révolution paradigmatique », in : NAVEZ-BOUCHANINE Françoise, (dir.), (2006), *Les lieux des liens sociaux, Espaces et Sociétés*, 126, 3. Paris : Éd. Éres, pp. 19-34.
- GIBERT Patrick, (2002). « L'analyse de politique à la rescousse du management public ? Ou la nécessaire hybridation de deux approches que



- tout, sauf l'essentiel, sépare », *Revue Politiques et Management Public*, vol 20, n° 1, mars. Paris.
- GIBERT Patrick, (2004). « Les formes du management, le management public ». In : *Cahier Français*, 21, juillet-août. Paris.
- GUILLO Dominique, (2005). « De l'intérêt individuel à l'ordre social », in : *Hors série, Sciences et Avenir*. Paris.
- GWIAZDZINSKI Luc, (dir.), (2003). *La ville 24 heures sur 24*. Paris : Editions de l'Aube.
- HABERMAS Jürgen, (1962, rééd. 1978, 1999). *L'espace public*. Paris : Payot.
- HABERMAS Jürgen, RAWLS James, (1997). *Débat sur la justice*. Paris : Editions du Cerf.
- HABERMAS Jürgen, (1989). *La souveraineté populaire comme procédure. Un concept normatif d'espace public*, trad. M. Hunyadi, Lignes, 7. Paris. p. 43.
- HAMPATE Ba Amadou, (1981), « L'urgence comme politique », discours d'ouverture du séminaire sur l'extrême pauvreté et l'exclusion en Afrique. Paris : 19 avril-21 mai 1981.
- HAZEBROUCQ Jean-Marie, (1995). « La nouvelle conception de la performance : être efficace oui, mais aussi efficient », in : *Gestion 2000*, 2. Paris.
- HORVATH Peter. (1995). « Pour un contrôle de gestion à l'écoute des marchés », in : *Revue Française de Gestion*, 104. Paris. p. 72-85.
- JUPPE Alain, (2007). « Dialogue entre Hubert Reeves et Alain Juppé », in : *Bordeaux magazine, Charte de l'écologie urbaine, Ma planète, ma ville et moi !* 346.
- KIYINDOU Alain, MATHIEN Michel, ALBERT Pierre, ARIFON Olivier (dirs.), (2007). *Evolution de l'économie libérale et liberté d'expression*. Paris : Editions Bruylant.
- KOOIMAN Jan, (2003). *Governing as governance*. Londres : Sage.
- LABORIT Henri, (1977). *L'homme et la ville*. Paris : Flammarion.
- LABORIT Henri, (1982). *La nouvelle grille*. Paris : Gallimard.
- LAMIZET Bernard, SANSON Pascal (dirs.), (1997). *Les langages de la ville*. Paris : Éditions Parenthèses.
- LASCOUMES Pierre, LE GALES Patrick, (dirs.), (2004). *Gouverner par les instruments*. Paris : Presses de Sciences Politiques.
- LAUFER Romain, BURLAUD Alain, (1980). *Management public: gestion et légitimité*. Paris : Editions Dalloz Gestion.
- LAUFER Romain, BURLAUD Alain, (1997). « Légitimité », in : SIMON Y., JOFFRE P., *Encyclopédie de gestion*, 2<sup>ème</sup> Edition. Paris.
- LAVIGNE Alain, (1997). « La communication gouvernementale à l'ère de la gestion de type entrepreneurial et de la médiatisation de la politique : quelques repères théoriques », in : *Quaderni*, vol. 33. Paris. pp. 119-130

- LEFORT Claude, (1994). *L'invention démocratique : les limites de la domination totalitaire*. Paris : Fayat.
- LE GALES Patrick, (2006). « Gouvernance », in : *Dictionnaire des politiques publiques*, BOUSSAGUET L., JACQUOT S., RAVINET P., (dirs.). Paris : Les Presses de Sciences Po.
- LHULLIER Jean-Marc. (1993). « Gestion des interfaces », in : *La Cible*, 50. Paris.
- LIBAERT Thierry, (2005). « La crise, la politique et le droit », in : *Actualités sur la Principe de Précaution*, Fondation Nicolas Hulot. Paris.
- LOGET Pierre, (2005). « Croissance contre développement durable. Les politiques des villes seront-elles modifiées par le développement durable ? », in : MATHIEU N. GUERMONT, Y. *La Ville Durable, du politique au scientifique*. Nancy : Indisciplines.
- LONEUX Catherine, (2010). « Enjeux de gouvernance à l'épreuve des discours de RSE », in : *Communication & Organisation*, 37. Bordeaux : PUB. pp. 53-63.
- MARAIS Magali, REYNAUD Emmanuelle, (2007). « Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable », in : *WP*, n° 800. IAE Aix-en-Provence.
- MARIOTTI Fabien, (2005). *Qui gouverne l'entreprise en réseau*. Paris : Presses de Sciences Po.
- MENDEL Gérard, (1997). *Vers l'entreprise démocratique*. Paris : La Découverte.
- MERLIN Pierre, CHOAY Françoise, (dirs.), (2000). *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*. Paris : PUF.
- MOSSER Sophie, (2005), « Les configurations lumineuses de la ville la nuit : quelle construction sociales ? », in : PELLEGRINO P., (dir.), (2005), *Le sens des formes urbaines, Espaces et Sociétés*, 122, 3, Paris, Editions Ères. pp. 167-186.
- NARBONI Roger, (1995). *La lumière urbaine. Éclairer la nuit*. Paris : Le Moniteur.
- NARBONI Roger, (2003). *La lumière et le paysage. Créer des paysages nocturnes*. Paris : Le Moniteur.
- NIFLE Roger, (1998). « Pour un développement durable et approprié : analyses et propositions pour l'action ». Paris : Les Echos.
- NIOCHE Jean-Pierre, TARONDEAU Jean-Claude, (1998). « Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques », in : *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1998, pp. 70-73.
- OCDE., (1996). *Politiques novatrices pour un développement urbain durable. La ville écologique*. Paris : Editions de l'OCDE.
- OFFNER Jean-Marc, (1999). « La gouvernance urbaine », document de travail, recueil de textes par l'équipe « Réseaux, Institutions et Territoires du LATTTS ». Paris : ENPC.

- OLLIVIER-YANIV Caroline, (2000). *L'Etat communiquant*. Paris : PUF.
- OLLIVIER Blaise, (1995). *L'acteur et le sujet. Vers un nouvel acteur économique*. Paris : Desclée de Brouwer.
- PANICO Robert, POULLE Françoise, (2005). « Le projet comme outil de gouvernement. De Foucault aux territoires de projets », in : *Etudes de communication*, n° 28. Paris. pp. 141.155.
- PAQUOT Thierry, (dir.), préface de HERVÉ E., (2001). *Le quotidien urbain*. Paris : Editions La Découverte, Collection Institut des Villes.
- PASQUIER Romain, SIMOULIN Vincent, WEISBEIN Julien, (dirs.), (2007). *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, L.G.D.J., Paris.
- PELLEGRINO Pierre, (dir.), (2005). *Le sens des formes urbaines, Espaces et Sociétés*, 122, 3. Paris : Editions Ères.
- PERRET Bernard, TROSA Sylvie, (2005). « Vers une nouvelle gouvernance publique », in : *Esprit*, n° 312. Paris. pp. 65-85.
- RABIN Gilles, GWIAZDZINSKI Luc, (2005), *Si la ville m'était contée*. Paris : Editions Eyrolles.
- RANCIERES Jacques, (2005). *La haine de la démocratie*. Paris : La Fabrique.
- RASERA Michel, (2002). *La démocratie locale*. Paris : éditions L.G.D.J. coll. Collectivités locales. Paris. p.82
- ROSANVALLON Pierre, (2006). *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*. Paris : Editions du Seuil.
- SAINSAULIEU Renaud et al., (1983). *La démocratie en organisation*. Paris : Librairie des Méridiennes.
- SAUVE Jean-Marc, (2008). « Une exigence démocratique et un impératif de bonne gestion », in : LEMAIRE Myriam, ZEMOR Pierre, (dirs.), (2008). *La communication publique en pratiques*. Paris : La Documentation Française. pp. 419-423.
- SOUGAREVA Nédialka, (2002). *Ville et développement durable. Des expériences à partager : L'histoire des villes durables européennes*. Paris : Ministère de l'écologie et du développement durable.
- STOCKER Gerry, (1998). « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », in : *Revue internationale des Sciences Sociales*, 155. Paris : Eres.
- TETU Jean-François, « Le territoire, entre frontières et réseaux », *Les nouveaux espaces de l'information et de la communication*, SFSIC, Lille, 1992. pp.113-127.
- TORRES Emmanuel, (2005). « La ville durable : quelques enjeux théoriques et pratiques », in : Mathieu N., Guermont Y., *La Ville Durable, du politique au scientifique*. Nancy : Indisciplines.
- TREPOS Jean-Yves, (2002), « La nuit entre métaphore et synecdoque », in : *Le Portique*, n° 9, Dossier La nuit. Paris.

VICARI Jacques, (1981). *Agir sur la ville : Essai d'écologie urbaine*. Paris : Editions du Moniteur.

VIEILLE MARCHISET Gilles, (2006). « La politique de la Ville : les enjeux d'une action publique conjointe », in : [www.revue-interrogations.org](http://www.revue-interrogations.org), 4.

VOGEL Reine, (1997). « La ville et ses images », in : LAMIZET B., SANSON P. (dirs.) (1997). *Les langages de la ville*. Paris : Editions Parenthèses. pp. 69-77.

VOIRON-CANICIO Christine, (2005). « Pour une approche systémique du développement durable », *Revue Développement durable et territoires*, Dossier 4 : « La ville et l'enjeu du développement durable », (2005), <http://developpementdurable.revues.org/>

WOLF Marc, OSSELIN Jacqueline, (1979). *Les ascenseurs de la ZUP - Contrôle populaire et autogestion communale*. Paris : Maspéro. p. 10.

ZAMPICCOLI Laurent, (2011). « Le management public : approches conceptuelles et enjeux de pilotage », in : *Gestion et management public*, vol. 9. Paris. pp. 1-13.

ZEMOR Pierre, (2005). *La communication publique*. Paris : PUF.

### ***Communication sociale et sociologie du travail***

ADKINS Lisa, (1995). « Gendered Work: Sexuality, Family and the Labour Market, Buckingham, Open University Press », in : SOARES Angelo, (2000). *Au cœur des services : les larmes au travail*. Montréal : Université du Québec.

AFTT., (2007). Association française du télétravail et des téléactivités, « Qu'est-ce que le travail coopératif en réseau ? », [www.aftt.asso.fr/qu-est-ce-que-le-travail-cooperatif-en-reseau-article17.html](http://www.aftt.asso.fr/qu-est-ce-que-le-travail-cooperatif-en-reseau-article17.html).

BARTOLI Michel, (2000). « L'évolution du contenu de la notion de charge de travail », in : *Organisation du travail, Charge de travail, Performance*, Rochefort T. & Guérin F. coord., Collection Etudes et Documents. Lyon : Editions ANACT. pp. 19-21.

BAZIN Hélène, (2005). « Qu'est-ce qu'un travail en situation, document électronique », in : [www.recherche-action.fr](http://www.recherche-action.fr).

BENLOULOU Guy, (2005), « Débat de l'urgence dans le travail social », in : *Malgré Tout*. Paris : Editions du Seuil.

BERTHELOT L., (2005). « Devenir du rapport au travail dans un centre de tri postal ». In : BOURGET D., KARSENTY S., (dirs.), *Regards croisés sur le lien social*. Paris : L'Harmattan. pp. 365-372.

BLIN Jean-François, (1997). *Les représentations professionnelles : un outil de travail*. Arcueil : Education Permanente, 132. pp. 159-170.

BORZEIX Anni, GARDIN Bernard, (1992). « Langage et activité de service », in : *Cahiers Langage et travail*, 4. Paris.

CASTEL Robert, (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Chronique du salariat*. Paris : Fayat.

DUBAR Claude, (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.

LACOSTE Michèle, (2000). « L'espace du langage : de l'accomplissement du travail à son organisation », in : *Sciences de la Société*, 50-51. Toulouse : pp. 197-215.

LEPINE Valérie, *Les enjeux communicationnels et socio-organisationnels du déploiement de dispositifs de groupware en entreprises : la médiation technique du travail collaboratif*. Thèse de doctorat en SIC. Grenoble : Université Stendhal Grenoble III-GRESEC.

*Lieux de travail. Axonométrie de l'exposition*. Paris : Ed. Centre Georges Pompidou, CCI, 1986. p. 173

MAUGER Gérard, (2001). « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », in : *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 136. pp. 5-14.

SAINSAULIEU Renaud, et al., (1981). *L'analyse sociologique des conditions de travail*, Paris, ANACT. p. 55.

SOARES Angelo, (2000). *Au Cœur des services : les larmes au travail*. Montréal : Université du Québec à Montréal.

VELTZ Pierre, ZARIFIAN Philippe, (1993). « Vers de nouveaux modèles d'organisations ? », in : *Sociologie du travail*, 1, 1993. pp.3-25.

WEISS Dimitri, (1978). *Les relations de travail*. Paris : Dunod.

WHARTON A. S., ERICKSON Russell, (1993). « Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles », in : *Academy of Management Review*, 18, pp. 457-486, in : SOARES Angelo (2000). *Au Cœur des services : les larmes au travail*. Montréal : Université du Québec.

WISNER Alain, (1972). « Le diagnostic en ergonomie ou le choix du modèle opérant en situation réelle de travail », in : *Rapport n° 28, Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonomie*, CNAM. Paris.

ZARIFIAN Philippe, (1995). *Le travail et l'événement : essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*. Paris : PUF.

ZARIFIAN Philippe, (1996). *Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris : PUF.

## **Méthodologie**

ABRIC Jean-Claude (dir.), (2003). *Méthodes d'études des représentations sociales*. Paris: Erès.

- ALBARELLO Luc, (2004). *Devenir praticien-chercheur. Comment réconcilier la recherche et la pratique sociale*. Paris : De Boeck.
- BONEU François, (1990). *L'entreprise communicante. Démarches et méthodes de communication interne*. Paris : Les Editions Liaisons.
- COPANS Jean, (1999). *L'enquête ethnologique de terrain*. Paris : Nathan Université.
- GAREL Gilles, GIARD Vincent, MIDLER Christophe, (dirs.), (2004). *Faire de la recherche en management de projet*. Paris : Vuibert.
- GARFINKEL Harold, trad. Fr. BARTHELEMY M., DUPRET B., de QUEIROZ J-M., QUERE L., (2007), *Recherches en ethnométhodologie*. Paris : PUF.
- GOYETTE Gabriel, LESSART-HEBERT Michèle, (1987). *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentalisation*. Québec : Presses de l'université de Québec.
- HATZFELD Hélène, SPIEGELSTEIN Jackie, (2000). *Méthodologie de l'observation sociale*. Paris : Dunod.
- LACAZE Jean-Pierre, (1990). *Les méthodes de l'urbanisme*. Paris : PUF.
- LAUGHLIN Robert, (2005). *La Recherche*. Paris. p. 106.
- MAYER Robert, (dir.), (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Montréal, Paris : Gaétan Morin Editeur.
- MERTON Robert, (1953). *Eléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris : Plon.
- MORIN André, (1992). *Recherche-action intégrale et participation coopérative : Méthodologie et études de cas* (vol. 1), *Théorie et rédaction du rapport* (vol. 2). Montréal : Agence d'Arc.
- PAILLE Pierre, (1994). « Recherche-action », in : MUCCHELI Alex, (dir.), (1994), *Dictionnaire de la recherche qualitative*. Paris : Editions Armand Colin. pp. 193-195.
- PAILLE Pierre, (dir.), (2006). *La méthodologie qualitative : postures de recherche et travail de terrain*. Paris : Editions Armand Colin.
- POULIN Carole, LEVESQUE Maurice, (1995). *Les représentations sociales des étiquettes associées à la maladie mentale. Santé mentale au Québec, XX* (1). Québec. pp. 119-136.
- PRADES Jean-Luc, « Sociologie comparative et recherche-action », in : Amado G., Lévy A., (dirs.), (2001). *La recherche-action. Perspectives internationales*, Paris : Editions Eska.
- RHEAUME Jacques, (1982). « La recherche-action. Un nouveau mode de savoir », in : *Sociologie et sociétés*, vol. 14, 1. pp. 43-52.
- SCHON Donald, (1994, rééd, 1996). *Le praticien réflexif. Le tournant réflexif*. Montréal : Logiques.
- WINKIN Yves, (1998). *Anthropologie de la communication, de la théorie du terrain*. DeBoeck Université. Paris : Medias : Tekhnê et Médiamétrie.

## **Philosophie**

ALAIN, (1906). *Propos*. Paris : Editions du Seuil. p. 47

ARISTOTE, (éd. 1975). *Éthique de Nicomaque*. Paris : Garnier Flammarion.

CASTORIADIS Cornelius, (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Editions du Seuil.

DEWEY John, (1947). *Expérience et éducation*. Paris : Bourrelier.

DIDEROT, (1749). *Lettre sur les aveugles*.

DILT Robert, (1994). *Croyances et santé*. Paris : Epi La Méridienne.

DUPUIS Jean-Pierre, (1998). *L'éthique et la philosophie de l'action*. Paris : Ellipse.

DUPUIS Jean-Pierre, (2004). *Pour un catastrophisme éclairé. Quand l'impossible est certain*. Paris : Editions du Seuil.

HOTTOIS Gilbert, (1993). *Essais de philosophie bioéthique et biopolitique. Simondon et la philosophie de la « culture technique »*. Bruxelles : De Boeck Université.

JONAS Hans, (1992). *Le principe de responsabilité*. Paris : Les éditions du Cerf.

WEBER Max, (1971). *Economie et Société*. Paris : Plon.

## **Recherche-action**

BEAUSOLEIL Jean, (dir.), (1988). *Solidarités : pratiques de recherche-action et de prise en charge par le milieu*. Montréal : Editions Boréal.

BOLLE DE BAL Marcel, (1981). « Nouvelles alliances et reliance : deux enjeux stratégiques de la recherche-action », in : *Revue de l'Institut sociologique*, 3. Paris. pp. 573-589.

COENEN Henri, (2001). « Recherche-action : rapports entre chercheurs et acteurs », p. 25, in : AMADO G., LEVY A., (dirs.), *La recherche-action. Perspectives internationales*. Paris : Editions Eska.

COTE-THIBAUT., (1992). « Recherche-action et praticiens », Publications de l'Association de recherche qualitative, vol. 7, pp. 93-120, in : MAYER R., (Dir.), (2000), *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Montréal : Gaëtan Morin.

DOLBEC André, (2003). « La recherche-action », p. 505, in : GAUTHIER B., (dir.), (2003). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Québec : Presse de l'université du Québec.

INSERM, (1985). *La recherche-action en santé*. Paris : La Documentation française.

LEVIN M., GREENWOOD DJ., (1998) *Introduction to Action Research : Social research for social Change*. Thousand Oaks : Sage.

RUILLANTI Guisepe, (2006). *La recherche-action au service de l'auto développement*. Paris : L'Harmattan.

## **Sociologie**

AGAMBEN Giorgio, (2003). *Etat d'exception, Homo Sacer*. Paris : Editions du Seuil.

AKOUN André, ANSART Pierre, (dirs.), (1999). *Dictionnaire de sociologie*. Paris : Editions du Seuil.

AKRICH Madeleine, CALLON Michel, LATOUR Bruno, (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris : Presses de l'Ecole des Mines.

ANSART Pierre, (1999). *Dictionnaire de Sociologie*. Paris : Editions du Seuil.

ARENDT Hannah, (1980). *La condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Levy.

ASCHER François, (1995). *Metapolis ou l'avenir des villes*. Paris : Editions Odile Jacob.

AUBERT Nicole, (2003). « Le sens de l'urgence », in : *Sciences de la société*, 44, 1998, pp. 29-42 ; *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*. Paris : Flammarion.

AUSTIN John Langshaw, (1962, reed. 1971). *Quand dire, c'est faire*, trad. *How to do Things with Words*, Oxford university press, 1962, Points Essais n° 235. Paris : Editions du Seuil.

BALANDIER Georges, (1992). *Le pouvoir sur scène*. Paris : Balland.

BARTHES Roland, (1970). *L'empire des signes*. Paris : Éditions Skira.

BAUDRILLARD Jean, (1987). *La société de consommation. Ses mythes, ses structures*, Paris : Folio, Essais 35, Gallimard. Paris. In : BRIJATOFF Alix, (2000), *L'espace du Désir. Traité de contre-marketing*. Paris : LPM. p.32.

BELLELLI Giovanni, (1987). *La représentation sociale de la maladie mentale*. Naples : Liguori.

BERGSON Henri, (1967). *Le rire. Essai sur la signification du comique*. Paris : PUF.

BOLTANSKI Luc, (2009). *De la critique*, Paris : Gallimard.

BOUDON Raymond, (1979, rééd. 1983). *La logique du social*. Paris : Hachette.

BOUDON Raymond, (1982). *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris : PUF.

BOURDIEU Pierre, (1977). « La production de la croyance », in : *Actes : Recherche en Sciences Sociales*, 13. Paris.

BOURDIEU Pierre, (2001). *Science de la science et réflexivité*. Paris : Editions du Seuil.



- BOUTET Josiane (dir.), (1995). *Paroles au travail*. Paris : L'Harmattan.
- BOUVIER Pierre, (2005). *Le lien social*. Paris : Folio Essais.
- BRAUNSCHWEIG Denise, FAIN Michel, (1975), *La nuit, le jour essai psychanalytique sur le fonctionnement mental*. Paris : PUF.
- BRONISLAW Malinowski, (1963). *Les Argonautes du pacifique occidental*. Paris : Gallimard.
- CAILLE Alain, (1993). *La démission des clercs, la crise des sciences sociales et l'oubli du politique*. Paris : La Découverte.
- CALLON Michel, (1986). « Eléments pour une sociologie de la traduction », in : *L'Année sociologique*. Paris : PUF.
- DE TARDE Gabriel, (2001). *Lois de l'imitation*. Paris : Les Empêcheurs de penser en rond.
- D'IRIBARNE Philippe, (1989, rééd. 1993). *La logique de l'honneur*. Paris : Editions du Seuil, Points essais n° 268.
- DORTIER Jean-François, (1998). *Les Sciences Humaines*. Auxerre : Editions Sciences Humaines.
- DUBET François, (2002). *Le déclin de l'institution*. Paris : Seuil.
- DUBEY Gérard, (2001). *Le lien social à l'ère du virtuel*. Paris : PUF.
- DUMAS Georges, (1948). *La vie affective*. Paris : PUF.
- DURKHEIM Emile, (1968). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. Paris : PUF.
- DURKHEIM Emile, (1973, rééd. 1983). *De la division du travail social*. Paris : PUF.
- ELIAS Norbert, (1983). *Engagement et distanciation*. Paris : Fayard.
- ELIAS Norbert, (1985). *La société de cour*. Paris : Flammarion.
- ELIAS Norbert, (1991). *La société des individus*. Paris : Fayard.
- ENRIQUEZ Eugène, (1993). « Les enjeux éthiques dans les organisations modernes », in : *Sociologies et société*, 1/XXV. Paris. pp. 25-37
- FAUCHEUX Claude, (1954). *La dynamique de groupe*. Paris : Année psychologique.
- FEENBERG Andrew, (2004). *(Re)penser la technique*. Paris : La Découverte.
- FOUCAULT Michel, (1968). *Surveiller et Punir*. Paris, Gallimard.
- FOURIER Charles, (1808, rééd. 1967). *Théorie des quatre mouvements et des destinées générales*, Paris : J-J. Pauvert. pp. 74-75.
- FRAISSE Paul, (1965, 1969). *Traité de Psychologie Expérimentale*. Paris : PUF.
- GASPARANI Giovanni, (1995). *Temporalistes*, 29. Paris : pp. 16-17.
- GIDDENS Anthony, (1997). *Sociologie* (3e édition). Cambridge : Polity Press.
- GOFFMAN Erwing, (1971, 1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*, T. 1. Paris : Editions de Minuit.

- HALL Edward Terence, (1966, rééd. 1971). *La dimension cachée*. Paris : Editions du Seuil.
- JODELET Denise, (1989). *Folies et représentations sociales*. Paris : PUF.
- JODELET Denise, (2003). *Les représentations sociales*. Paris : PUF (7<sup>e</sup> édition).
- KARLBERG Stephen, (2002). *La sociologie historique comparative de Max Weber*. Paris : La Découverte.
- KRECH David, CRUTCHFIELD Richard, (1962). *Individual in Society*. New York : McGraw-Hill.
- LADRIERE Paul, (2001). *Pour une sociologie de l'éthique*. Paris : PUF.
- LATOUR Bruno, WOOLGAR Steve, (1998). *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*. Paris : La Découverte.
- LEWIN Kurt, (1959). *Psychologie dynamique : les relations humaines*. Paris : PUF.
- LINTON Ralph, (1988). *Le fondement culturel de la personnalité*. Paris : Dunod. p. 33.
- MAFFESOLI Michel (1988). *Le temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*. Paris : Editions Klincksieck.
- MALINOWSKI Bronislaw, (1963). *Les Argonautes du pacifique occidental*. Paris : Gallimard.
- MAUSS Marcel, (1985). *Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. Sociologie et anthropologie*. Paris : PUF. (1985C - 1950), pp. 145-279.
- MAUSS Marcel, (1968). *Sociologie et anthropologie*. Paris : PUF.
- MEAD George, (1934, rééd. 1963). *L'esprit, le Soi et la Société*. Paris : PUF.
- MORIN Edgard, (2010). *Comment vivre en temps de crise ?* (avec Patrick VIVERET). Paris : Bayard Centurion, coll. Le temps d'une question.
- MOSCOVICI Serge, (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris : PUF.
- MOSCOVICI Serge, (1984, rééd. 1990). *Psychologie sociale*. Paris : PUF.
- MOSCOVICI Serge, (2000). *Psychologie sociale des relations à autrui*. Paris : Nathan.
- NOUVEL Jean, BAUDRILLARD Jean, (2000). *Les objets singuliers. Architecture et philosophie*. Paris : Calmann-Levy.
- PERROUX François, (1973). *Pouvoir et économie*. Paris : Bordas.
- PIAGET Jean, (1932). « L'équilibre des structures cognitives. Problème central du développement » in : *Etudes d'épistémologie génétique*, XXXIII. Paris.
- PRADINES Maurice, (1954). « Sur les conceptions actuelles de l'émotion », in : *La psychologie du XXe siècle*. Paris : PUF.
- RADCLIFFE-BROWN Alfred R., (1968). *Structure et fonction dans la société primitive*. Paris : Editions du Seuil.

- RICOEUR Paul, (1955). *Histoire et vérité*. Paris : Editions du Seuil.
- RICOEUR Paul, (1983-1984-1985). *Temps et Récits*. Paris : Editions du Seuil. p. 44.
- SCHERER K. R., SANGSUE J., (2000). *Le système mental en tant que composant de l'émotion*. Genève : FPSE, Université de Genève. p.1.
- SENGE Peter, (1991). *La cinquième discipline*. Paris : First.
- SIMONDON Georges, (1989). *Du mode d'existence des objets techniques*. Paris : Aubier. p. 50.
- TEMPLE Dominique, CHABAL Mireille, (1995). *La réciprocité et la naissance des valeurs humaines*. Paris : L'Harmattan.
- TOURAINÉ Alain, (1965). *Sociologie de l'action*. Paris : Editions du Seuil.
- TOURAINÉ Alain, (1988). *La parole et le sang. Politique et société en Amérique latine*. Paris : Editions Jacob.
- TOURAINÉ Alain, (1992). *Critique de la modernité*. Paris : Editions du Seuil.
- TOURAINÉ Alain, (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble ? Egaux et différents*. Paris : Fayard.
- VALADE Bernard, (1996). *Introduction aux sciences sociales*. Paris : PUF.

### ***Théorie de la régulation et théorie des conventions***

- AMBLARD Marc, (2003). « Vers une théorie sur la dynamique des conventions », in : AMBLARD Marc, (dir.), *Conventions et management*. Louvain : De Boeck. pp. 139-158.
- BENEZECH Danièle, (1996). « La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles », in : *Revue d'économie industrielle*, Vol 75. Paris. pp. 27-43.
- BOYER Robert, (1986). *La théorie de la régulation : une analyse critique*. Paris : La Découverte.
- BOYER Robert, ORLEAN André, (1991). « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire », in : *Revue économique*, n°2. pp. 233-274.
- BOYER Robert, (2003). « Les analyses historiques comparatives du changement institutionnel : quels enseignements pour la théorie de la régulation ? », in : *L'année de la régulation*, n° 7. Paris : Economie, institutions, pouvoirs. Presses de Sciences PO. pp. 167-204.
- BRASSEUR Martine, BUISSON Marie-Laure, (2008). « La transférabilité des pratiques de gestion : une approche de légitimité », in : *Actes Communication publique*. Reims.
- CHANTEAU Jean-Pierre, (2001). « La dimension socio-cognitive des institutions en économie : le rôle des représentations sociales dans la régulation », in :

- Actes du Forum de la Régulation 2001*. Paris : [www.upmf-grenoble.fr/irepd/regulation](http://www.upmf-grenoble.fr/irepd/regulation), 2001.
- DE TERSAC Georges (dir.), (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : Editions La Découverte.
- FAVEREAU Olivier, (1995). « Conventions et régulation », in : BOYER Robert, *Théorie de la régulation. L'état du savoir*. Paris : La Découverte. pp. 511-520.
- GERMON Claude, MARANO Philippe, (1983). *La normalisation : clé d'un nouvel essor*, Rapport au Ministre de la Recherche et de l'Industrie. Paris : Documentation Française.
- GOMEZ Pierre-Yves, (1994). *Qualité et théorie des conventions*. Paris : Economica.
- GOMEZ Pierre-Yves, (1997). « Information et conventions : le cadre du modèle général », in : *Revue Française de Gestion*. Paris. p. 70.
- GRAZIANI Sylvie, (2000). *Entreprises et institutions : vers une nouvelle coopération; une contribution théorique à l'analyse économique des accords volontaires*, Thèse pour le Doctorat de Sciences économiques. Université de Corse.
- JOBERT Annette, de TERSAC Gilbert, (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte.
- LE MOENNE Christian, (dir.), (2011). AAC - In-formation et communications organisationnelles : entre normes et formes, colloque SFSIC.
- LLERENA David, (1998). « Coopérations cognitives et modèles mentaux collectifs : outils de création et de diffusion des connaissances ». In : GUIHLON et al. (1998). *Economie de la connaissance et organisations*. Paris : L'Harmattan.
- LORINO Pierre, (1995). « Les deux fonctions de pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage », in : CERESSEC, Centre d'Etudes et de Recherche, n° DR 95041, septembre, 25. pp. 2-25.
- MACHEREY Pierre, (2009). *De Canguilhem à Foucault. La force des normes*, Paris : La Fabrique Editions.
- ORLEAN André, (Dir.), (1994). *Analyse économique des conventions*. Paris : PUF.
- REYNAUD Benoît, (1997). « Introduction générale (pp ; 9-16) & la rationalisation constitutive du collectif ? (pp. 211-218) », in : *Les limites de la rationalité : tome 2 - Les figures du collectif*. Paris : La Découverte.
- REYNAUD Jean-Daniel, (1988). « Les régulations dans les organisations : régulations de contrôle et régulations autonomes », in : *Revue Française de sociologie*, 29.
- REYNAUD Jean-Daniel, (1989, réed. 1993, réed. 1997), ). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- REYNAUD Jean-Daniel, (1991). « Pour une sociologie de la régulation sociale », in : *Sciences et sociétés*, vol XXIII, 2, pp. 13-26. Paris.

REYNAUD Jean-Daniel, (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Octarès.

SALAI Robert, (dir.), (1998). « Institutions et conventions : la réflexivité de l'action économique », in : *Raisons Pratiques*. Paris.

THEVENOT Laurent, (1986). « Les investissements de forme », *Conventions économiques*. Paris : PUF. pp. 21-71.

THEVENOT Laurent, (1995). « Emotions et évaluations dans la coordination publique », in : PAPERMAN P., « La couleur des pensées : émotions, sentiments, intentions », in : *Raisons pratiques*, 6. Paris : Editions de l'EHASS.

THEVENOT Laurent, (2006). *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*. Paris : La Découverte.

THOMAS Catherine, (2011). « De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe. Un nouvel usage du processus budgétaire au sein d'entreprises décloisonnées », in : *Actes du 22<sup>e</sup> colloque de l'AFC*. Nice.

## BIBLIOGRAPHIE ALPHABETHIQUE

ABBAD Jean, (2001). *Organisation et management hospitalier*. Paris : Editions Berger-Levrault.

ABRIC Jean-Claude (dir.), (2003). *Méthodes d'études des représentations sociales*. Paris: Erès.

ADKINS Lisa, (1995). « Gendered Work: Sexuality, Family and the Labour Market, Buckingham, Open University Press », in : SOARES Angelo, (2000). *Au cœur des services : les larmes au travail*. Montréal : Université du Québec.

AFTT., (2007). Association française du télétravail et des téléactivités, « Qu'est-ce que le travail coopératif en réseau ? », [www.aftt.asso.fr/qu-est-ce-que-le-travail-cooperatif-en-reseau-article17.html](http://www.aftt.asso.fr/qu-est-ce-que-le-travail-cooperatif-en-reseau-article17.html).

AGAMBEN Giorgio, (2003). *Etat d'exception, Homo Sacer*. Paris : Editions du Seuil.

AKOUN André, ANSART Pierre, (dirs.), (1999). *Dictionnaire de sociologie*. Paris : Editions du Seuil.

AKTOUF Olivier, (1989). *Le management entre tradition et renouvellement*. Paris : Gaëtan Morin.

AKRICH Madeleine, CALLON Michel, LATOUR Bruno, (2006). *Sociologie de la traduction. Textes fondateurs*. Paris : Presses de l'Ecole des Mines.

ALAIN, (1906). *Propos*. Paris : Editions du Seuil. p. 47

ALBARELLO Luc, (2004). *Devenir praticien-chercheur. Comment réconcilier la recherche et la pratique sociale*. Paris : De Boeck.

ALTER Norbert, (dir.), (2000). *Les logiques de l'innovation*. Paris : La Découverte.

ALTER Norbert, (1996). *Sociologie de l'entreprise et de l'innovation*. Paris : PUF.

ALTER Norbert, (1999). *La gestion du désordre en entreprise*. Paris : L'Harmattan.

ALTER Norbert, (2000). *L'innovation ordinaire*. Paris : PUF.

ANSART Pierre, (1999). *Dictionnaire de Sociologie*. Paris : Editions du Seuil.

AMBLARD Marc, (2003). « Vers une théorie sur la dynamique des conventions », in : AMBLARD Marc, (dir.), *Conventions et management*. Louvain : De Boeck. pp. 139-158.

ARENDT Hannah, (1980). *La condition de l'homme moderne*. Paris : Calmann-Levy.

ARGYRIS Chris, (1995). *Savoir pour agir*. Paris : InterEditions.

ARGYRIS Chris, SCHÖN Donald A., (2002). *Apprentissage organisationnel - Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles : De Boeck Université Press.

- ARIETI Silvano, (1976). *Creativity : the Magic Synthesis*. New York : Basic Books.
- ARISTOTE, (éd. 1975). *Éthique de Nicomaque*. Paris : Garnier Flammarion.
- ASCHER François, (1995). *Metapolis ou l'avenir des villes*. Paris : Editions Odile Jacob.
- ASHBY W. Ross, (1960). *Design for a brain*. New York : John Wiley and Sons.
- AUBERT Nicole, (2003). « Le sens de l'urgence », in : *Sciences de la société*, 44, 1998, pp. 29-42 ; *Le culte de l'urgence, la société malade du temps*. Paris : Flammarion.
- AUSTIN John Langshaw, (1962, reed. 1971). *Quand dire, c'est faire*, trad. *How to do Things with Words*, Oxford university press, 1962, Points Essais n° 235. Paris : Editions du Seuil.
- BACHARACH Samuel, et al. (1996). "The organizational transformation process : the micropolitics of dissonance reduction and alignment of logics of action", in : *Administrative Science Quarterly*. pp. 477-506.
- BACQUE Marie-Hélène, REY Henri, SINTOMER Yves, (dirs.), (2005). *Gestion de proximité et démocratie participative. Une perspective comparative*. Paris : La Découverte.
- BADOT Olivier, COVA Bernard, (1992). *Le Néo-Marketing*. Paris : Ed. du Seuil.
- BAILLY A., BRUN P., Lawrence R., Rey M-C., (dirs.), (2000, rééd. 2001). *Développement social durable des villes. Principes et pratiques*. Paris : Programme Unesco-Most. Economica, coll. Anthropos. Annales de géographie, vol 110, n° 620, pp. 458.
- BALANDIER Georges, (1992). *Le pouvoir sur scène*. Paris : Balland.
- BALES Robert, (1950). *Interaction Process Analysis*. Cambridge : Mass., Addison-Wesley Press.
- BAREL Yves, (1993). *Système et paradoxe*. Paris : Éditions du Seuil.
- BAREL Yves, (2000). *Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe. Au cœur de la performance*. Paris : L'Harmattan.
- BARNLUND Dean C., (1970). "A Transactional Model of Communication", in : Akin J., Goldberg A., Myers G., Stewart J., (dirs.) *Language Behavior*. La Hague : Mouton Press.
- BARRE François, (1998). « Mémoire et projet », in : *Urba 303*, nov.déc. Paris. p. 43.
- BARTHES Roland, (1970). *L'empire des signes*. Paris : Éditions Skira.
- BARTOLI Annie, (1991). *Communication et organisation*. Paris : Les Editions d'Organisation.
- BARTOLI Annie, (1997). *Le management dans les organisations publiques*. Paris : Dunod.
- BARTOLI Michel, (2000). « L'évolution du contenu de la notion de charge de travail », in : *Organisation du travail, Charge de travail, Performance*,

- Rochefort T. & Guérin F. coord., Collection Etudes et Documents. Lyon : Editions ANACT. pp. 19-21.
- BATAILLE Michel, (dir.) (2000). *Représentations et engagements : des repères pour l'action*, in : *Les dossiers de Sciences de l'Education*. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail, n° 4.
- BATAILLE Michel, (2000). *Représentation, implicitation, implication : des représentations sociales aux représentations professionnelles*, in : GARNIER C., ROUQUETTE ML. (dir.), *Les représentations en éducation et formation*. Montréal : Editions Nouvelles. pp. 165-189.
- BAUDRILLARD Jean, (1987). *La société de consommation. Ses mythes, ses structures*, Paris : Folio, Essais 35, Gallimard. Paris. In : BRIJATOFF Alix, (2000), *L'espace du Désir. Traité de contre-marketing*. Paris : LPM. p.32.
- BAYART Denis, (1995). « L'urgence dans les organisations : où, quoi, comment ? », in : *Temporalistes*, 29, pp. 3-4. Paris : Centre de Recherche en Gestion, Ecole Polytechnique.
- BAZIN Hélène, (2005). « Qu'est-ce qu'un travail en situation, document électronique », in : [www.recherche-action.fr](http://www.recherche-action.fr).
- BEAUCHAMP Michel, (1998, rééd 1991). *Communication publique et société*. Canada : Gaëtan Morin.
- BEAUSOLEIL Jean, (dir.), (1988). *Solidarités : pratiques de recherche-action et de prise en charge par le milieu*. Montréal : Editions Boréal.
- BEGIN Pierre-Emmanuel, ARCHAMBAULT Daniel, (1996). *Les Cybertaires* (Daniel Archambault et Pierre-Emmanuel Bégin rencontrent Pierre-Léonard HARVEY, cassette audio, 71 min. 35 sec., Montréal. In : SAVOIE Cécile (2001). « La psychosociologie : techno verso », *La société des psychologues : l'expertise psychosociologique au XXIème siècle*, Paris.
- BELLELLI G., (1987). *La représentation sociale de la maladie mentale*. Naples : Liguori.
- BENEZECH Danièle, (1996). « La norme : une convention structurant les interrelations technologiques et industrielles », in : *Revue d'économie industrielle*, Vol 75. Paris. pp. 27-43.
- BENLOULOU Guy, (2005), « Débat de l'urgence dans le travail social », in : *Malgré Tout*. Paris : Editions du Seuil.
- BERGAGAA Michelle, (2001). « Les raisons de la mutation par les NTIC de l'interface commerciale », *Gestion : revue internationale de Gestion, le marketing en évolution*, vol. 26, 3. Paris : HEC.
- BERGERON Jean-Luc, et al., (1979). *Les aspects humains de l'organisation*. Chicoutimi : Gaëtan Morin Editeur.
- BERGSON Henri, (1967). *Le rire. Essai sur la signification du comique*. Paris : PUF.
- BERNARD Françoise, (2000). « Le lien communicationnel en organisation », in : *Sciences de la Société*, n° 50-51. Paris : pp.25-46.



- BERNARD Françoise, (2000). « Objet professionnel et objet scientifique : divergences et convergences, le cas du projet d'entreprise », in : DELCAMBRE Pierre, (dir.), (2000). *Communications organisationnelles. Objets, pratiques, dispositifs*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- BERNOUX Philippe, (1985). *La sociologie des organisations*. Paris : Editions du Seuil.
- BERNOUX Philippe, HERREROS G., (1996). *Les nouvelles approches sociologiques des organisations*. Paris : Editions du Seuil.
- BERTHELOT L., (2005). « Devenir du rapport au travail dans un centre de tri postal ». In : BOURGET D., KARSENTY S., (dirs.), *Regards croisés sur le lien social*. Paris : L'Harmattan. pp. 365-372.
- BERTRAND Hervieu, GORGEU Yves, MOQUAY Patrick, (2001). « Intégration des formes de proximité dans la gouvernance locale », in : *Les 3<sup>e</sup> journées de la proximité Nouvelles Croissances et Territoires*. Paris.
- BESSON Patrick, (1999). « Les ERP à l'épreuve de l'organisation », in : *Systèmes d'Information et Management*, 4, Vol. 4. Paris : Editions ESKA.
- BIANCO Jean-Louis, Fiterman Charles et al., (2011). *Entreprise et démocratie sociale. Pour une nouvelle approche*. Paris : Jean Jaurès Fondation.
- BIAU Véronique, (1992). *L'architecture comme emblème municipal : les grands projets de maires*. Paris : Plan Construction et architecture.
- BITOUZET Christine, (1999). *Le commerce électronique*. Paris : Hermès. p. 123.
- BLIN Jean-François, (1997). *Les représentations professionnelles : un outil de travail*. Arcueil : Education Permanente, 132. pp. 159-170.
- BOFILL Ricardo, (1989). *Espace d'une vie*. Paris : éditions Odile Jacob. In : BOUTINET J.P., (1996). *Anthropologie du projet*. Paris : PUF. p. 165
- BOLLE DE BAL Marcel, (1981). « Nouvelles alliances et reliance : deux enjeux stratégiques de la recherche-action », in : *Revue de l'Institut sociologique*, 3, Paris. pp. 573-589.
- BOLLINGER Daniel, HOFSTEDE Geert, (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris : Editions d'Organisation.
- BOLTANSKI Luc, (2009). *De la critique*, Paris : Gallimard.
- BONEU François, (1990). *L'entreprise communicante. Démarches et méthodes de communication interne*. Paris : Les Editions Liaisons.
- BORZEIX Anni, GARDIN Bernard, (1992). « Langage et activité de service », in : *Cahiers Langage et travail*, 4. Paris.
- BOUDON Raymond, (1979, rééd. 1983). *La logique du social*. Paris : Hachette.
- BOUDON Raymond, (1982). *Dictionnaire critique de la sociologie*. Paris : PUF.
- BOUDON Raymond, (2006). *Renouveler la démocratie. Eloge du sens commun*. Paris : Odile Jacob.

- BOUILLON Jean-Luc, GARDERE Elizabeth, (2001). « Définir les contours d'une approche en termes de communication organisationnelle : Quelle application à l'étude des dispositifs de management des connaissances ? », in : *Actes : Les recherches en communication organisationnelle en débat*, UHB Rennes 2.
- BOUILLON Jean-Luc, (1999). *Vers une approche communicationnelle de la gestion des connaissances*, thèse de doctorat en SIC sous la direction du Pr. R. Boure. Toulouse : Université de Toulouse le Mirail - LERASS.
- BOULET Gilles et al., (2001). *Vivre ensemble. L'écologie*. Paris : Bayard.
- BOURDIEU Pierre, (1977). « La production de la croyance », in : *Actes : Recherche en Sciences Sociales*, 13, Paris.
- BOURDIEU Pierre, (2001). *Science de la science et réflexivité*. Paris : Seuil.
- BOURRE Robert, (1992). « Quand les collectivités territoriales entrent en communication », in : *CinémAction*, n° 63, mars. Paris. pp. 169-174.
- BOUTET Josiane (dir.), (1995). *Paroles au travail*. Paris : L'Harmattan.
- BOUTINET Jean-Pierre, (1993, rééd. 2004). *Psychologie des conduites à projet*. Paris : PUF.
- BOUTINET Jean-Pierre, (1996, rééd. 2005). *Anthropologie du projet*. Paris : PUF.
- BOUTINET Jean-Pierre, (2004). *Vers une société des agendas. Une mutation de temporalité*. Paris : PUF, coll. Sociologie d'aujourd'hui.
- BOUVIER Pierre, (2005). *Le lien social*. Paris : Folio Essais.
- BOUZON Arlette, (2002). « L'ingénierie concourante : un bilan contrasté », *La cible*, 91. pp. 8-14
- BOUZON Arlette, (2002). « Espace, communication et ingénierie concourante », *Communication et organisation*, 21. Bordeaux : Université Bordeaux 3. pp. 24-37.
- BOYER Robert, (1986). *La théorie de la régulation : une analyse critique*. Paris : La Découverte.
- BOYER Robert, ORLEAN André, (1991). « Les transformations des conventions salariales entre théorie et histoire », in : *Revue économique*, n°2. pp. 233-274.
- BOYER Robert, (2003). « Les analyses historiques comparatives du changement institutionnel : quels enseignements pour la théorie de la régulation ? », in : *L'année de la régulation*, n° 7. Paris : Economie, institutions, pouvoirs. Presses de Sciences PO. pp. 167-204.
- BRASSEUR Martine, BUISSON Marie-Laure, (2008). « La transférabilité des pratiques de gestion : une approche de légitimité », in : *Actes Communication publique*. Reims.
- BRAUNSCHWEIG Denise, FAIN Michel, (1975), *La nuit, le jour essai psychanalytique sur le fonctionnement mental*. Paris : PUF.
- BRETON Philippe, (1997). *L'utopie de la communication. Le mythe du village planétaire*. Paris : La Découverte.

- BRETON Philippe, (2006). *L'incompétence démocratique, la crise de la parole aux sources du malaise (dans la) politique*. Paris : La Découverte.
- BRIJATOFF Alix, (2000). *L'espace du Désir. Traité de contre-marketing*. Paris : LPM, coll. Management et Communication. pp. 35-61.
- BRONISLAW Malinowski, (1963). *Les Argonautes du pacifique occidental*. Paris : Gallimard.
- BROUSSEAU Eric, RALLET Alain, (1997), « Le rôle des TIC dans les changements organisationnels », in : *Economie de la connaissance et organisations*, Guilhon B., Huard P., Orillard M., Zimmermann J-B. (Dirs.). Paris : L'Harmattan. p. 289.
- BRUNET Roger, (1997). « Le développement durable en haut de l'échelle », in : *Pouvoirs locaux*, 34. Paris.
- BRUGVIN Thierry, (2006). « Bonne gouvernance : l'institutionnalisation mondiale de la précarité du travail », in : [www.organisations.org](http://www.organisations.org), n°4.
- BURLAUD Alain, GIBERT Patrick, (1984). « L'analyse des coûts dans les organisations publiques ». In : *Revue Politiques et Management public*, 1. Paris. pp.93-117.
- CAILLE Alain, (1993). *La démission des clercs, la crise des sciences sociales et l'oubli du politique*. Paris : La Découverte.
- CALAME Pierre, (2002). *La ville et le territoire au coeur de la gouvernance de demain*. Texte en ligne, site du Ministère de l'écologie et du développement Durable.
- CALLON Michel, (1986). « Eléments pour une sociologie de la traduction ». In : *L'Année sociologique*. Paris : PUF.
- CALLON Michel, LASCOUMES Pierre, BARTHE Yannick, (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie représentative*. Paris : Editions du Seuil.
- CANGELOSI Vincent, DILL William, (1965). *Organizational. Learning : Observations*
- CARAYOL Valérie, SOCHACKI Liliane, (1998). « La construction de la connivence : les NTIC et la relation client », in : *Actes du XI<sup>e</sup> congrès SFSIC : Médiations sociales, systèmes d'information et réseaux de communication*. Metz : Université de Metz. pp. 341 et 344-345.
- CARPENTER Grégory S., TYBOUT Alice M., (2001). « La nouvelle donne du consommateur post-moderne », in : *L'Art du Marketing*. Paris.
- CARR Nicholas, (2004). *Does IT Matter ? Les technologies de l'information ont-elles une importance ?* USA : Harvard Business School Press.
- CASTEL Robert, (1995). *Les métamorphoses de la question sociale. Chronique du salariat*. Paris : Fayat.
- CASTORIADIS Cornelius, (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Paris : Editions du Seuil.

- CAZAL Didier, (2000). « Réflexivité et organisations : critique et perspectives », in : *Structuration et management des organisations*, Autissier David, Wacheux Frédéric, (dirs.). Paris : L'Harmattan.
- CAZAUBON Christian, GRAMACCIA Gino, MASSARD Gérard, (1997). *Management de projet technique*. Paris : Ellipses.
- CHANCHEVRIER Claude, (1993). « Une définition de l'ingénierie simultanée », in : *La Cible*, 47, Paris. pp. 14-16.
- CHANDLER Alfred, (1977, rééd. 1988). *La main visible des managers*. Paris : Editions Economica.
- CHANLAT Jean-François, (1998). *Sciences sociales et management. Plaidoyer pour une anthropologie générale*. Les Presses de l'Université de Laval : Editions ESKA.
- CHANTEAU Jean-Pierre, (2001). « La dimension socio-cognitive des institutions en économie : le rôle des représentations sociales dans la régulation », in : *Actes du Forum de la Régulation 2001*. Paris : [www.upmf-grenoble.fr/irepd/regulation](http://www.upmf-grenoble.fr/irepd/regulation), 2001.
- CHARAUDEAU Patrick, (2005). *Le discours politique. Les masques du pouvoir*. Paris : Vuibert.
- CHARRIER C., KOULINE P., (1994), in : AUDEBERT-LASROCHAS P., (1999), *Les équipes intelligentes*. Paris : Editions d'Organisation.
- CHATZIS Konstantinos, (1999). « De l'autonomie par l'indépendance à l'autonomie dans l'interaction », in : *L'autonomie dans les organisations : quoi de neuf ?* Konstantinos Chatzis, Céline Mounier, Pierre Veltz, Philippe Zarifian (dirs.). Paris : L'Harmattan.
- CHEVALIER Jean, (1976). *La participation dans l'administration française*. Paris : Bulletin de l'IIAP. p. 85.
- CHEVALIER Georges, (1996). « Volontarisme et rationalité de l'Etat. L'exemple de la politique de la ville », in : *Revue française de sociologie*, XXXVII. Paris.
- CHEVALLIER Jean, (1997). « La gestion publique à l'heure de la banalisation ». In : *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre. Paris.
- CHEVALIER Georges, (2005). *Sociologie critique de la politique de la ville : une action publique sous influence*. Paris : L'Harmattan.
- CHOAY Françoise, (1965). *L'urbanisme, utopies et réalités. Une anthropologie*. Paris : Éditions du Seuil.
- CLAUDE Jean-François, (1998). *L'éthique au service du management*. Paris : Editions Liaisons.
- COENEN Henri, (2001). « Recherche-action : rapports entre chercheurs et acteurs », p. 25, in : AMADO G., LEVY A., (dirs.), *La recherche-action. Perspectives internationales*. Paris : Éditions ESKA.
- COLLETIS Gabriel, GILLY Jean-Pierre, (1999). « Construction territoriale et dynamiques économiques », in : *Sciences de la Société*. Paris.

- COPANS Jean, (1999). *L'enquête ethnologique de terrain*. Paris : Nathan Université.
- COTE-THIBAUT., (1992). « Recherche-action et praticiens », Publications de l'Association de recherche qualitative, vol. 7, pp. 93-120, in : MAYER R., (Dir.), (2000), *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Montréal : Gaëtan Morin.
- COURBET Didier, (2001). « Communication externe et veille scientifique : comment les avancées en sciences humaines font évoluer les pratiques. Le cas d'une nouvelle méthode de mesure de l'efficacité de la publicité appliqué à Internet », in : *Actes préparatoires aux IV<sup>e</sup> Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles (SFSIC)*. Castres : 7-8-9 juin 2001. pp.182-189.
- COURET Dominique, OUALET Anne, TAMRU Bezunesh, (2005). « L'introuvable ville durable », in : Mathieu N., Guermont Y., *La Ville Durable, du politique au scientifique*. Nancy : Indisciplines.
- COUTROT Thomas, (1998). *L'entreprise néolibérale, nouvelle utopie capitaliste ?* Paris : Editions La Découverte.
- CRONEN Vernon E., PEARCE W. Barnett, HARRIS Linda M., (1982). "The coordinated Management of Meaning : A theory of Communication", in : Dance F. E. X., (dir.), *Human Communication Theory*. New York: Harper & Row.
- CROZIER Michel, (1988). In : BAREL Yves, (2000). *Les interactions entre la stratégie, le manager et son équipe. Au cœur de la performance*. Paris : L'Harmattan.
- CROZIER Michel, (1994). *Donner aux hôpitaux la liberté d'innover*. Paris : Espace Social Européen.
- CROZIER Michel, FRIEDBERG Erhard, (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil.
- CSIKSZENTMIHALUI Mihaly, (1999). « Society, Culture and person : a System View of Creativity », in : STERNBERG R. (éd), *The Nature of Creativity : Contemporary Psychological Perspectives*. New York : Cambridge University Press. pp. 325-339.
- CYERT Richard, MARCH James, (1963). « A Behavioral Theory of the Firm ». USA : Prentice Hall.
- D'ALMEIDA Nicole, (1996). *Les projets d'entreprise dans la tourmente*. Paris : Editions Liaisons.
- D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, (2000). *La communication interne de l'entreprise*. Paris : Dunod.
- D'ALMEIDA Nicole, (2001). *Les promesses de la communication*. Paris : PUF.
- D'ALMEIDA Nicole, (2006). « Le développement durable entre temps court et temps long, entre principe de gestion et principe de discussion », in : *Communication & Organisation*, n° 29. Bordeaux : PUB.
- D'ALMEIDA Nicole, (2007). *La société du jugement*. Paris : Armand Colin.

- D'ALMEIDA Nicole, WOLTON Dominique, et al. (2008). *Communiquer-innover. Réseaux, dispositifs, territoires*. Hermès, 50. Paris : CNRS.
- D'IRIBARNE Philippe, (1989, rééd. 1993). *La logique de l'honneur*. Paris : Editions du Seuil, Points essais n° 268.
- DAVID Albert, (2006). « Quelques enjeux contemporains de la relation de service public », in : *Revue politique et management public*, vol. 24, n° 3. Paris.
- DAVID Paul, (1994). « Les standards des technologies de l'information, les normes de communication de l'Etat : un problème de biens publics », in : ORLEAN A., op cit. pp. 249-278.
- DAVIET Jean-Pierre, (1984). *Bilan et perspectives de l'histoire de l'entreprise*. Paris : Maison des Sciences de l'Homme.
- DE CERTEAU Michel, (1984). *Cultiver la technique*. Paris : Dalloz.
- DE CERTEAU Michel, (rééd. 1990). *L'Invention du quotidien*. Paris : Folio, Essais, Tome I. Coll. Arts de faire.
- DE CRESCENZO Jean-Claude, (2001). « Pratiques communicationnelles dans les réseaux informels de salariés », in : *Actes préparatoires aux 4èmes Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles (SFSIC)*. Castres : 7-8-9 juin 2001. pp.151-155.
- DEBORD Guy, (1992). *La société du spectacle*. Paris : Gallimard. In : BRIJATOFF Alix (2000). *L'espace du Désir. Traité de contre-marketing*. Paris : LPM. p.16.
- DELCAMBRE Pierre, (1997). *Ecritures et communication de travail : pratiques d'écritures des éducateurs spécialisés*. Lille : Presses Universitaires du Septentrion.
- DELCAMBRE Pierre, (2000). « Quels corpus pour la recherche sur les pratiques de communication dans les entreprises et les organisations ? », in : *Sciences de la Société*, 50-51. Paris : pp.69-86.
- DELEVOYE Jean-Pierre, (2001). « Les villes pionnières de la démocratie de proximité », in : *La Gazette*, n° du 11 juin 2001, Paris.
- DEPORCQ Dominique, SCHMIDT Philippe, (dirs.), (2002). *La loi Démocratie de proximité : analyse et synthèse*. Paris : Lettre du cadre territorial.
- DERBAIX Christian, PHAM M, (1990). « Pour un développement des mesures de l'affectif en marketing : synthèse des prérequis », in : *Revue Française de Marketing*, 129, pp. 73-81. In : LEMOINE Jean-François (2001). « Tenir compte des émotions du consommateur », in : *Revue Française de Gestion*, juin-juillet-août. p. 52.
- DE TARDE Gabriel, (2001). *Lois de l'imitation*. Paris : Les Empêcheurs de penser en rond.
- DE TERSAC Georges (dir.), (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : Editions La Découverte.
- DEVEZE Jean, (1990). « Quels problèmes éthiques en Sciences de l'Information et de la Communication. Et pour quels chercheurs ? », in : *Actes du Congrès*

de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication. *La Recherche en communication*, Inforcom 90, p. 309.

DEVILLARD Valérie, (1996). « L'espace public et l'emprise de la communication », in : *Réseaux*, vol. 14, n°78. Paris. pp. 147-151.

DEWEY John, (1947). *Expérience et éducation*. Paris : Bourrelrier.

DIDEROT, (1749). *Lettre sur les aveugles*.

DILT Robert, (1994). *Croyances et santé*. Paris : Epi La Méridienne.

DOLBEC André, (2003). « La recherche-action », p. 505, in : GAUTHIER B., (dir.), (2003). *Recherche sociale. De la problématique à la collecte de données*. Québec : Presse de l'université du Québec.

DORTIER Jean-François, (1998). *Les Sciences Humaines*. Auxerre : Editions Sciences Humaines.

DRUCKER Peter, (1999). « L'émergence de la nouvelle organisation », in : *Knowledge Management, Harvard Business Review*. Paris : Editions d'organisation.

DUBAR Claude, (1991). *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*. Paris : Armand Colin.

DUBET François, (2002). *Le déclin de l'institution*. Paris : Seuil.

DUBEY Gérard, (2001). *Le lien social à l'ère du virtuel*. Paris : PUF.

DUCAU Laurent, (2004). « Les outils de l'interaction : le cas des projets de conception de nouveaux produits », in : GAREL Gilles, et al. (2004).

DUMAS Georges, (1948). *La vie affective*. Paris : PUF.

DUPUIS Jean-Pierre, (1998). *L'éthique et la philosophie de l'action*. Paris : Ellipse.

DUPUIS Jean-Pierre, (2004). *Pour un catastrophisme éclairé. Quand l'impossible est certain*. Paris : Editions du Seuil.

DURAMPART Michel, (2001). « Une problématique de recherche en communication, Réseaux locaux, systèmes d'information et médiation sociotechnique ». Rennes : *Actes du colloque du Cercor*.

DURAMPART Michel, (2002). « Capitalisation et échanges d'informations : une interrogation ouverte sur un processus d'ingénierie et de médiation des connaissances », in : *Recueil SFSIC : « les recherches en information communication et leurs perspectives »*. pp. 393-402.

DURAND Jean-Pierre, (1993). *Vers un nouveau modèle productif?* Paris : Syros.

DURAN Patrice, (1999). *Penser l'action publique*. Paris : LGDJ.

DURKHEIM Emile, (1968). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. Paris : PUF.

DURKHEIM Emile, (1973, rééd. 1983). *De la division du travail social*. Paris : PUF.

ELIAS Norbert, (1983). *Engagement et distanciation*. Paris : Fayard.

- ELIAS Norbert, (1985). *La société de cour*. Paris : Flammarion.
- ELIAS Norbert, (1991). *La société des individus*. Paris : Fayard.
- EMELIONOFF Cyria, (2005). « Comment définir une ville durable », in : *Ville et développement durable. Des expériences à partager*. Paris : Ministère de l'écologie et du développement durable.
- ENRIQUEZ Eugène, (1993). *Sociologies et société*, 1/XXV, Paris.
- ERALY Alain, (1988). *La structuration de l'entreprise : la rationalité en action*. Bruxelles : Editions de l'université de Bruxelles.
- ERMINE Jean-Louis, (2001). « Intégrer la gestion des connaissances dans les projets », in : *La Cible*, 89, septembre 2001. Paris. p.6.
- ESCARPIT Robert, (1976). *Théorie générale de l'information et de la communication*. Paris : Hachette.
- ETCHEGOYEN Alain, (1985). *Colloque d'histoire appliquée aux entreprises*. Blois : Saint-Gobain et Public Histoire. 21-22 mai 1985.
- ETCHEGOYEN Alain, (1990). *Les entreprises ont-elles une âme ?* Paris : Editions François Bourin.
- FARINOS Dasi, (2009). « Le défi, le besoin et le mythe de la participation à la planification du développement territorial durable : à la recherche d'une gouvernance territoriale efficace », in : *L'information géographique*, vol. 73. Paris : Armand Colin. pp. 89-111.
- FAVEREAU Olivier, (1995). « Conventions et régulation », in : BOYER Robert, *Théorie de la régulation. L'état du savoir*. Paris : La Découverte. pp. 511-520.
- FAUCHEUX Claude, (1954). *La dynamique de groupe*. Paris : Année psychologique.
- FEENBERG Andrew, (2004). *(Re)penser la technique*. Paris : La Découverte.
- FESTINGER Léon, et al., (1950), *Theory and experiment in social communication*. New York : Ann Arbor.
- FLORIS Bernard, (2000). « La gestion symbolique entre ingénierie et manipulation », in : *Sciences de la Société*, 50-51, 2000. Paris : pp.173-195.
- FOUCAULT Michel, (1968). *Surveiller et Punir*. Paris, Gallimard.
- FOURIER Charles, (1808, réed. 1967). *Théorie des quatre mouvements et des destinées générales*, Paris : J-J. Pauvert. pp. 74-75.
- FRAISSARD Guillaume, (2001). « La Playstation 2 en manque d'émotions », in : *Le Monde*, 28.02.2001.
- FRAISSE Paul, (1965, 1969). *Traité de Psychologie Expérimentale*. Paris : PUF.
- FREIRE Paulo, REGNIER Jean-Claude, (2006). *Pédagogie de l'autonomie : savoirs nécessaires à la pratique éducative*. Paris : Éditions Érès.
- FREYSSINET Michel (et al, dirs.), (2000). *Quel modèle productif ? Trajectoires et modèles industriels des constructeurs automobiles mondiaux*. Paris : La Découverte.



FRIEDBERG Erhard, (1997). *Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*. Paris : Editions du Seuil.

FROGER Géraldine, (2002). « L'aide multicritère à la décision participative : une démarche originale de gouvernance en matière de développement durable », in : Eurocongrès « Développement local, développement régional, développement durable : quelles gouvernances ? », Toulouse, 25-26 octobre 2002. pp. 1-18.

FUMEY Gilles, *Quand Lyon s'habille de lumière et d'ombre*, [http://www.cafe-geo.net/article.php3?id\\_article=1212](http://www.cafe-geo.net/article.php3?id_article=1212).

FUSCO Giovanni, (2003). *Un modèle systémique d'indicateurs pour la durabilité de la mobilité urbaine : les cas de Nice et Gênes, dans une comparaison internationale*. Thèse de doctorat de géographie. Nice : Université de Nice Sophia Antipolis.

GABAY Michèle, (2001). *La nouvelle communication de crise*. Issy-les-Moulineaux : Editions Stratégies.

GALINON-MELENEC Béatrice, (2003). « Existences et coexistence d'identités : l'effet des nouvelles technologies », in : *Coexister dans les mondes organisationnels* (GARDERE Elizabeth, GRAMACCIA Gino, dirs.). Paris : L'Harmattan.

GALINON-MELENEC Béatrice, (2007). *Penser autrement la communication : Du sens commun vers le sens scientifique. Du sens scientifique vers la pratique*. Paris : L'Harmattan.

GALINON-MELENEC Béatrice, (2010). « Réseaux sociaux d'entreprise et DRH », in : *Communication & Organisation*, n° 37. Bordeaux : PUB.

GARDERE-QUEBRIAC Elizabeth, (2000). « L'enseignement de la communication organisationnelle au miroir de l'éthique », in : *L'impossible formation à la communication ?* (ROMEYER Hélène, dir.). Paris : L'Harmattan.

GARDERE-QUEBRIAC Elizabeth, (2002). *L'écriture de l'histoire de l'entreprise française*. Thèse de Doctorat. Rennes : Université Rennes 2.

GARDERE Elizabeth, (2003). *Le capital mémoire de l'entreprise*. Paris : L'Harmattan.

GARDERE Elizabeth, GRAMACCIA Gino, (dirs.), (2003). *Coexister dans les mondes organisationnels*. Paris : L'Harmattan.

GARDERE Elizabeth, GRAMACCIA Gino, (2003). « Anthropologie des petits groupes : de Lewin à Midler. Une brève histoire de la coopération dans les collectifs restreints », pp. 99-142, in : GARDERE Elizabeth, GRAMACCIA Gino, (dirs.), (2003). *Coexister dans les mondes organisationnels*. Paris : L'Harmattan. pp. 99-142.

GARDERE Elizabeth, (2004). « Délitement organisationnel et réflexivité de l'agir professionnel. L'entreprise à l'épreuve du réseau », in : *Actes du XIV<sup>e</sup> Congrès SFSIC*. Montpellier : Université de Montpellier III. pp. 685-690.

GARDERE Elizabeth, CORDELIER Benoît, (2004). « Communication et coopération dans les projets de changement organisationnel. Le cas de Marie

- Brizard et Roger International », in : *Actes du colloque Organisation Média*. Lyon : Université Jean Moulin de Lyon.
- GARDERE Elizabeth (2005). « Coexistence des cultures d'urgence, d'immédiateté et de crise », p. 137-146, in : CARAYOL Valérie, (dir.), *Vivre l'urgence dans les organisations*. Paris : L'Harmattan.
- GARDERE Elizabeth, (2006). « La communication d'entreprise au risque de l'éthique. Enjeux managériaux et sociétaux », in : *Cahiers d'Epistémé*, 1. Bordeaux : PUB. pp. 121, 128.
- GARDERE Jean-Philippe, (2006). *Démocratie participative et communication de proximité dans l'aménagement urbain. Le projet urbain : un outil de reconquête de la démocratie*. Thèse de doctorat. Bordeaux : Université Bordeaux 3.
- GARDERE Elizabeth, GARDERE Jean-Philippe, (2008), *Démocratie participative et communication territoriale. Vers la micro représentativité*. Paris : L'Harmattan.
- GARDERE Elizabeth, LAKEL Amar, (dirs.), (2009). *Repenser la communication dans les organisations publiques*, n° 35. Bordeaux : PUB.
- GAREL Gilles, (2003). *Le management de projet*. Paris : La Découverte.
- GAREL Gilles, GIARD Vincent, MIDLER Christophe, (dirs.), (2004). *Faire de la recherche en management de projet*. Paris : Vuibert.
- GARFINKEL Harold, trad. Fr. BARTHELEMY M., DUPRET B., de QUEIROZ J-M., QUERE L., (2007), *Recherches en ethnométhodologie*. Paris : PUF.
- GASPARANI Giovanni, (1995). *Temporalistes*, 29. Paris : pp. 16-17.
- GAUDIN Jean-Pierre, (1989). *Technopolis : crises urbaines et innovations municipales*. Paris : PUF.
- GAUCHET Marcel, (2002). *La démocratie contre elle-même*. Paris : Gallimard.
- GAUTIER Frédéric, LENFLE Sylvain, (2004). « L'avant-projet : définition et enjeux », in : GAREL Gilles, (2004).
- GENELOT Dominique, (1997). « Construction d'une identité collective et agir communicationnel. Quelques pistes de réflexion », in : *Agir communicationnel et gouvernement d'entreprise. Rencontres MCX 6*. Poitiers : Futuroscope.
- GENESTIER Philippe, (1990). *La monumentalité : sens et non-sens d'un concept. Architecture, symbolisme et pouvoir*. Paris : LATMU, MELTM-BRA.
- GENESTIER Philippe, (2002), « Des projets en paroles en images, la rhétorique un projet face à la crise du vouloir-politique », in : *Espace et Société*, « *Projet urbain, maîtrise d'ouvrage, commande* », pp. 105-106. Paris : L'Harmattan.
- GENESTIER Philippe, (2006), « L'expression lien social : un syntagme omniprésent, révélateur d'une révolution paradigmatique », in : NAVEZ-BOUCHANINE Françoise, (dir.), (2006), *Les lieux des liens sociaux, Espaces et Sociétés*, 126, 3. Paris : Éd. Éres, pp. 19-34.

- GERMON Claude, MARANO Philippe, (1983). *La normalisation : clé d'un nouvel essor*, Rapport au Ministre de la Recherche et de l'Industrie. Paris : Documentation Française.
- GETZ Isaac, (dir.), (2002). *Créativité organisationnelle. Regards sur l'individu, l'entreprise et l'économie*. Paris : Vuibert.
- GIARD Vincent, MIDLER Christophe, (dirs.), (1993). *Pilotage de projets en entreprises, diversités et convergences*. Paris : Ecosip Economica.
- GIBBONS Michael, *et al.* (1994). *The new production of knowledge. The dynamics of science and research in contemporary societies*, London. Voir également ALBERT M., BERNARD P., (2000), « Sous l'empire de la science. Nouvelle production de connaissances et sciences économiques québécoises », in : *Sciences de la Société*, 49. p. 27.
- GIBERT Patrick, (2002). « L'analyse de politique à la rescousse du management public ? Ou la nécessaire hybridation de deux approches que tout, sauf l'essentiel, sépare », *Revue Politiques et Management Public*, vol 20, n° 1, mars. Paris.
- GIBERT Patrick, (2004). « Les formes du management, le management public ». In : *Cahier Français*, 21, juillet-août. Paris.
- GIDDENS Anthony, (1997). *Sociologie* (3e édition). Cambridge : Polity Press.
- GILBERT Patrick, LECLAIR Pierre (2004). « Les systèmes de gestion intégrés. Une modernité en trompe-l'œil ? », in : *Sciences de la Société*. Paris.
- GIROUX Nicole, TAYLOR James. R. (1999). « L'évolution du discours sur la qualité : d'une traduction à l'autre », in : *Communication & Organisation*, 15. Bordeaux.
- GIROUX Nicole, (2004). « Vers une approche processuelle de la communication du changement en organisation », in : *Actes du colloque Organisation Média*. Lyon : Université Jean Moulin.
- GODBOUT Jacques, CAILLE Alain, (1992). *L'esprit du don*. Paris : La Découverte.
- GOFFMAN Erwing, (1971, 1973). *La mise en scène de la vie quotidienne*, T. 1. Paris : Editions de Minuit.
- GOMEZ Pierre-Yves, (1994). *Qualité et théorie des conventions*. Paris : Economica.
- GOMEZ Pierre-Yves, (1997). « Information et conventions : le cadre du modèle général », in : *Revue Française de Gestion*. Paris. p. 70.
- GOODENOUGHT Ward H, (1971). « Culture, langage and society », in : *Modular Publication*, 7, New York : Reading, Ma, Addison-Wesley Publishing CO.
- GORZ André, (1997). *Misères du présent, richesse du possible*. Paris : Galilée.
- GOUTERON Joël, (2001). « Vers une connaissance des émotions en situation d'achat, application au marché du disque », in : *Revue Française de Marketing*, 152, 1995, pp.35-48. In : Lemoine Jean-François., (2001). « Tenir compte des émotions du consommateur », in : *Revue Française de Gestion*. Paris. P. 152, p.47.

- GOYETTE Gabriel, LESSART-HEBERT Michèle, (1987). *La recherche-action : ses fonctions, ses fondements et son instrumentalisation*. Québec : Presses de l'université de Québec.
- GRAMACCIA Gino, (1999). *La communication et les projets*. Paris : Editions Weka.
- GRAMACCIA Gino, (2001). *Les actes de langage dans les organisations*. Paris : L'Harmattan.
- GRAMACCIA Gino, GARDERE Elizabeth, MASSARD Gérard, (2003). « Les valeurs dans la cellule de projet », in : *Actes du congrès francophone du management de projet AFITEP « Valeurs, projets, entreprises »*, AFITEP. Paris : Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie.
- GRAMACCIA Gino, MINY Martine, VEZIE Gérard, GARDERE Elizabeth, (2004). *La communication dans les projets*. Paris : AFNOR.
- GRAZIANI Sylvie, (2000). *Entreprises et institutions : vers une nouvelle coopération; une contribution théorique à l'analyse économique des accords volontaires*, Thèse pour le Doctorat de Sciences économiques. Université de Corse.
- GROLEAU Carole, (1999). « Repenser l'action collective : la démarche des chercheurs étudiant l'informatisation en contexte organisationnel », in : *Actes préparatoires aux 3<sup>e</sup> Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles (SFSIC)*. Aix-en-Provence : 3-4-5 juin 1999. pp.186-191.
- GROLEAU Carole, (2001). « Les dimensions matérielles et sociales du travail collectif : les défis posés par les technologies d'information-communication », in : *Actes préparatoires aux 4<sup>e</sup> Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles (SFSIC)*. Castres : 7-8-9 juin 2001. pp.5-9.
- GROSJEAN Michèle, LACOSTE Michèle, (1999). *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*. Paris : PUF.
- GROSSETTI Michel, (2000). « Sciences et demandes sociales au tournant du siècle », in : MARTINO NIEDDU M. (2000). « Science et dynamiques économiques », p. 86, in : *Sciences de la Société*, 49. Paris. p. 7.
- GRYSPEERDT Axel, (2001). « Les forums mondiaux de Davos et de Porto Alegre sur la mondialisation sont-ils des organisations ? », in : *Actes préparatoires aux 4<sup>e</sup> Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles (SFSIC)*. Castres : 7-8-9 juin 2001. pp. 206-215.
- GUILLO Dominique, (2005). « De l'intérêt individuel à l'ordre social », in : *Hors série, Sciences et Avenir*. Paris.
- GWIAZDZINSKI Luc, (dir.), (2003). *La ville 24 heures sur 24*. Paris : Editions de l'Aube.
- HABERMAS Jürgen, (1962, rééd. 1978, 1999). *L'espace public*. Paris : Payot.
- HABERMAS Jürgen, RAWLS James, (1997). *Débat sur la justice*. Paris : Editions du Cerf.

- HABERMAS Jürgen, (1987). *Théorie de l'agir communicationnel : Rationalité de l'action et rationalisation de la société*. Tome 1. Paris : Fayard.
- HABERMAS Jürgen, (1989). *La souveraineté populaire comme procédure. Un concept normatif d'espace public*, trad. M. Hunyadi, Lignes, 7. Paris. p. 43.
- HALL Edward Terence, (1966, rééd. 1971). *La dimension cachée*. Paris : Editions du Seuil.
- HAMEL Gary, PRAHALAD Coimbatore K., (1990). « The core competence of corporation », in: *Harvard Business Review*, mai-juin 1990.
- HAMPATE Ba Amadou, (1981), « L'urgence comme politique », discours d'ouverture du séminaire sur l'extrême pauvreté et l'exclusion en Afrique. Paris : 19 avril-21 mai 1981.
- HATCHUEL Armand, (1999). « Connaissances, modèles d'interactions et rationalisation. De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance ». In : *Revue d'Economie Industrielle*, vol. 88. Paris. pp. 187-209.
- HATZFELD Hélène, SPIEGELSTEIN Jackie, (2000). *Méthodologie de l'observation sociale*. Paris : Dunod.
- HAZEBROUCQ Jean-Marie, (1995). « La nouvelle conception de la performance : être efficace oui, mais aussi efficient », in : *Gestion 2000*, 2. Paris.
- HELLY Hugues, SORRIAUX Jean-Philippe, (2002). *Entre insertion et autonomie : maladie mentale et stratégies institutionnelles. Santé mentale au Québec*, XXVII, 1, pp. 268-285 (<http://www.erudit.org/revue/smq/2002/v27/n1/014550ar.pdf>).
- HOCHSCHILD Adam, (1983). *The Managed Heart*. Berkeley: University of California Press.
- HOCHSCHILD Adam, (1993). Préface in : Fineman S., (dir.), *Emotion in Organizations* (pp. IX-XIII). London : Sage Publications.
- HOFSTEDE Geert, (1980 ré-ed 2001), « Culture's consequences : international differences », in : *Work Related Values*. London : Sage Publications.
- HOMANS George C. (1950). *The Human Group*. New York : Hacourt, Brace and Company.
- HORA Thomas, (1959). « Tao, Zen and existential Psychotherapy », *Psychologia*, 2. New York.
- HORVATH Peter. (1995). « Pour un contrôle de gestion à l'écoute des marchés », in : *Revue Française de Gestion*, 104. Paris. p. 72-85.
- HOTIER Hugues, (dir.), (1997). « Induction et communication », in : *Communication & Organisation*, 12. Bordeaux : Université Bordeaux 3.
- HOTTOIS Gilbert, (1993). *Essais de philosophie bioéthique et biopolitique. Simondon et la philosophie de la « culture technique »*. Bruxelles : De Boeck Université.

- INSERM, (1985). *La recherche-action en santé*. Paris : La Documentation française.
- JACQUET-LAGREZE Eric, (1981). *Systèmes de décision et acteurs multiples. Contribution à une théorie de l'action pour les sciences des organisations*. Paris : Université Dauphine.
- JARDEL Jean-Pierre, LORIDON Christian, (2000). *Les rites dans l'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation. p. 46
- JOBERT Annette, de TERSAC Gilbert, (2003). *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud*. Paris : La Découverte.
- JODELET Denise, (1989). *Folies et représentations sociales*. Paris : PUF.
- JODELET Denise, (2003). *Les représentations sociales*. Paris : PUF (7<sup>e</sup> édition).
- JOLIVET François, (2003). *Manager l'entreprise par projets : les métarègles du management par projet*. Paris : Editions EMS.
- JOLLY Dominique, (1991). « Le mécénat : quel outil pour l'entreprise ? », in : *Revue Française de Gestion*, Juin-Aout 1991. In : Le Moëne C., (1998), *Séminaire de communication organisationnelle*. Rennes : Université Rennes II
- JONAS Hans, (1992). *Le principe de responsabilité*. Paris : Les éditions du Cerf.
- JUPPE Alain, (2007). « Dialogue entre Hubert Reeves et Alain Juppé », in : *Bordeaux magazine, Charte de l'écologie urbaine, Ma planète, ma ville et moi !* 346.
- KARLBERG Stephen, (2002). *La sociologie historique comparative de Max Weber*. Paris : La Découverte.
- KATZ Elihu, LAZARFELD Paul, (1960). *Personnal Influence*. New York : Free Press.
- KATZ Michael L., SHAPIRO Carl, (1985). « Network externalities, compétition, and compatibility », *American Economic Review*, Vol 75, 3. PP ; 424-440.
- KATZENBACH Jon. R., SMITH Douglas. K., (1993). "The Wisdom of Teams : Creating the High Performance Organization", *Harvard Business Press*, in : Rickards T., Moger., (2002) « Le processus de leadership créatif dans le développement d'équipe projet : une solution de remplacement au modèle séquentiel de Tuckman », in: Getz I., (dir.), (2002), Boston.
- KESSOUS Emmanuel, MOUNIER Céline, (2004). « Coordination et échanges dans un collectif de vente. Le cas de la mise en place d'un progiciel de CRM », in : *Sciences de la Société*, 61, février 2004. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail.
- KIYINDOU Alain, MATHIEN Michel, ALBERT Pierre, ARIFON Olivier (dirs.), (2007). *Evolution de l'économie libérale et liberté d'expression*. Paris : Editions Bruylant.
- KOOIMAN Jan, (2003). *Governing as governance*. Londres : Sage.
- KOTLER Philip, (2001). *Le marketing de demain. L'Art du Marketing*. Paris.

- KRAUSE Michael, (2002). *Social Representations of Psychological Problems: Contents and Transformations*. *Social Science Information*, 41, New York : pp. 603-623.
- KRECH David, CRUTCHFIELD Richard, (1962). *Individual in Society*. New York : McGraw-Hill.
- LABORIT Henri, (1977). *L'homme et la ville*. Paris : Flammarion.
- LABORIT Henri, (1982). *La nouvelle grille*. Paris : Gallimard.
- LACAZE Jean-Pierre, (1990). *Les méthodes de l'urbanisme*. Paris : PUF.
- LACOSTE Michèle, (2000). « L'espace du langage : de l'accomplissement du travail à son organisation », in : *Sciences de la Société*, 50-51. Toulouse : pp.197-215.
- LASCOUMES Pierre, (2001). « La productivité sociale des controverses », intervention au séminaire *Penser les sciences, les techniques et l'expertise aujourd'hui*, janvier.
- LASCOUMES Pierre, LE GALES Patrick, (dirs.), (2004). *Gouverner par les instruments*. Paris : Presses de Sciences Politiques.
- LADRIERE Paul, (2001). *Pour une sociologie de l'éthique*. Paris : PUF.
- LADRIERE Pierre, (1993). *Théorie de l'action*. Paris : CNRS Eds.
- LADRIERE Pierre, (2001). *Pour une sociologie de l'éthique*. Paris : PUF, p. 410.
- LAMIZET Bernard, SANSON Pascal (dirs.), (1997). *Les langages de la ville*. Paris : Éditions Parenthèses.
- LAN P.C., (1998). « Bodily Labor in contemporary service jobs : cosmetics retailers in department stores and direct selling ». In Baldoz R., Godfrey P., Jansen C., Koeber C., Kraft P. (Dirs.), (1998). *Work, Difference and Social Change, Conference Proceedings*. Binghamton (NY) : Departement of sociology, Suny. p. 237. In SOARES Angelo (2000). *Au Cœur des services : les larmes au travail*. Québec : Université du Québec à Montréal.
- LASSWELL Harold Dwight, (1948). "The Structure and Function of Communication in Society", in : Bryson L., (dir.). *The Communication of Ideas*. New York : Harper & Brothers. p. 37-51.
- LAUFER Romain, BURLAUD Alain, (1980). *Management public: gestion et légitimité*. Paris : Editions Dalloz Gestion.
- LAUFER Romain, BURLAUD Alain, (1997). « Légitimité », in : SIMON Y., JOFFRE P., *Encyclopédie de gestion*, 2<sup>ème</sup> Edition. Paris.
- LAUGHLIN Robert, (2005). *La Recherche*. Paris. p. 106.
- LAULAN Anne-Marie, (1990). « Information et identités », in : *Actes du Colloque IAMCR-AIRI de Bled (ex Yu)*, 26-31 août 1990, *dossier de la commission internationale de la SFSIC*. p. 109.
- LAURIOL Jacques, (1998) « La stratégie comme principe d'action », in : *Actes de la 7<sup>e</sup> conférence de l'AIMS*.
- LATOURET Bruno, WOOLGAR Steve, (1998). *La vie de laboratoire. La production des faits scientifiques*. Paris : La Découverte.

- LAVIGNE Alain, (1997). « La communication gouvernementale à l'ère de la gestion de type entrepreneurial et de la médiatisation de la politique : quelques repères théoriques », in : *Quaderni*, vol. 33. Paris. pp. 119-130
- LE CARDINAL Gilles, GUYONNET Jean-François, POUZOULLIC Bruno, (1997). *La dynamique de la confiance*. Paris : Dunod.
- LE GALES Patrick, (2006). « Gouvernance », in : *Dictionnaire des politiques publiques*, BOUSSAGUET L., JACQUOT S., RAVINET P., (dirs.). Paris : Les Presses de Sciences Po.
- LEFORT Claude, (1994). *L'invention démocratique : les limites de la domination totalitaire*. Paris : Fayat.
- LEHU Jean-Marc, (1996). *Le marketing interactif*. Paris : Les Editions d'Organisation. pp. 13-31-58-150.
- LEJEUNE Albert, PREFONTAINE Lise, RICARD Line, (2001). « Les chemins vers la performance : l'approche relationnelle et la transformation des entreprises », in : *GESTION : revue internationale de Gestion, le marketing en évolution*, vol. 26, 3. Paris : HEC.
- LE MOENNE Christian, (1998). *Communications d'entreprises et d'organisations*. Rennes : Presses Universitaires de Rennes.
- LE MOENNE Christian, (dir.), (2000). *La communication organisationnelle en débat, Sciences de la société*, 50-51. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail.
- LE MOENNE Christian, (dir.), (2004). *Systèmes d'information organisationnels ?*, *Sciences de la société*, 64. Toulouse : Presses Universitaires du Mirail.
- LE MOENNE Christian, (2008). « Ethiques et contextes organisationnels », in : *Revue MEI*. Paris. pp. 39-54.
- LE MOENNE Christian, (dir.), (2011). *AAC - In-formation et communications organisationnelles: entre normes et formes*, colloque SFSIC.
- LEMOINE Jean-François, (1997). « L'atmosphère : un outil de gestion des entreprises de services », in : *Direction et Gestion*, 168. Paris. pp. 28-38.
- LEMOINE Jean-François, (2001). « Tenir compte des émotions du consommateur », in : *Revue Française de Gestion*. Paris. pp.47-50/52.
- LEPINE Valérie, *Les enjeux communicationnels et socio-organisationnels du déploiement de dispositifs de groupware en entreprises : la médiation technique du travail collaboratif*. Thèse de doctorat en SIC. Grenoble : Université Stendhal Grenoble III-GRESEC.
- LEVIN M., GREENWOOD DJ., (1998) *Introduction to Action Research : Social research for social Change*. Thousand Oaks : Sage.
- LEVINAS Emmanuel, (1979). *Le temps et l'autre*. Montpellier : Editions Fata Morgana.
- LEVITT Theodore, (1983). *The Marketing Imagination*. Trad. LAVERGNE Philippe de. (1985), *L'imagination au service du marketing*. Paris : Economica.



- LEWIN Kurt, (1946). « Action Research and Minority Problems », in : *Journal of Social Issue*, vol. 2. New York.
- LEWIN Kurt, (1959). *Psychologie dynamique : les relations humaines*. Paris : PUF.
- LHULLIER Jean-Marc. (1993). « Gestion des interfaces », in : *La Cible*, 50. Paris.
- LIBAERT Thierry, (2005). « La crise, la politique et le droit », in : *Actualités sur la Principe de Précaution*, Fondation Nicolas Hulot. Paris.
- Lieux de travail. Axométrie de l'exposition*. Paris : Ed. Centre Georges Pompidou, CCI, 1986. p. 173
- LINTON Ralph, (1988). *Le fondement culturel de la personnalité*. Paris : Dunod. p. 33.
- LIVET Pierre, (1994). *La communauté virtuelle. Action et communication*. Paris : Ed. de l'Eclat.
- LLERENA David, (1998). « Coopérations cognitives et modèles mentaux collectifs : outils de création et de diffusion des connaissances ». In : GUIHLON et al. (1998). *Economie de la connaissance et organisations*. Paris : L'Harmattan.
- LOGET Pierre, (2005). « Croissance contre développement durable. Les politiques des villes seront-elles modifiées par le développement durable ? », in : MATHIEU N. GUERMONT, Y. *La Ville Durable, du politique au scientifique*. Nancy : Indisciplines.
- LONEUX Catherine, (2010). « Enjeux de gouvernance à l'épreuve des discours de RSE », in : *Communication & Organisation*, 37. Bordeaux : PUB. pp. 53-63.
- LORINO Pierre, (1995). « Les deux fonctions de pilotage de l'entreprise : coordination et équilibrage », in : CERESSEC, Centre d'Etudes et de Recherche, n° DR 95041, septembre, 25. pp. 2-25.
- MACHEREY Pierre, (2009). *De Canguilhem à Foucault. La force des normes*, Paris : La Fabrique Editions.
- MACK Manfred, (1997). *Co-évolution dynamique créatrice*. Montréal : Village Mondial.
- MADERS Henri-Pierre, (2000). *Manager une équipe projet*. Paris : Editions d'Organisation.
- MAFFESOLI Michel (1988). *Le temps des tribus : le déclin de l'individualisme dans les sociétés de masse*. Paris : Editions Klincksieck.
- MAGYARI-BECK Istvan, (1990), "An Introduction to the Framework of Creatology", in : *Journal of Creative Behavior*, 24. New York.
- MALINOWSKI Bronislaw, (1963). *Les Argonautes du pacifique occidental*. Paris : Gallimard.
- MARAIS Magali, REYNAUD Emmanuelle, (2007). « Comparaison entre les entreprises françaises publiques et privées face aux exigences du développement durable », in : *WP*, n° 800. IAE Aix-en-Provence.

- MARCH James G., SIMON Herbert A., (1991). *Les organisations : problèmes psychosociologiques*. Paris : Dunod.
- MARCH James G., SIMON Herbert A., (1958). *Organizations*. New York : Wiley.
- MARCH James G., (1988). *Décisions et organisation*. Paris : Editions d'Organisation.
- MARCINIAK Rolande, (1989). « Management des projets informatiques : complexité et gestion de conflits », in : *Systèmes d'information et management*, 1, vol. 1, mars 1996, « La gestion des situations conflictuelles dans les projets », *La Cible* 44, sept. 1992. Paris : Kesbom.
- MARIOTTI Fabien, (2005). *Qui gouverne l'entreprise en réseau*. Paris : Presses de Sciences Po.
- MASLOW Abraham H., BORGEAUD Emily, (2003). *L'accomplissement de soi : de la motivation à la plénitude*. Paris : Eyrolles.
- MASLOW Abraham H., (1954). *Motivation and personality*. New York : Harper and Brothers.
- MATELLART Armand, (1999). « Histoire et communication », in : *Médiation et Information*, n° 10, Pascal Lardellier (dir.). Paris. p. 7
- MAUGER Gérard, (2001). « Les politiques d'insertion. Une contribution paradoxale à la déstabilisation du marché du travail », in : *Actes de la recherche en sciences sociales*, n° 136. pp. 5-14.
- MAUSS Marcel, (1985). *Essai sur le don, forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques. Sociologie et anthropologie*. Paris : PUF. (1985C - 1950), pp. 145-279.
- MAUSS Marcel, (1968). *Sociologie et anthropologie*. Paris : PUF.
- MAYER Robert, (dir.), (2000). *Méthodes de recherche en intervention sociale*. Montréal, Paris : Gaëtan Morin Editeur.
- MAYERE Anne, (2000). « Mutations organisationnelles et évolution des productions et échanges d'information », in : *Sciences de la Société*, n° 50-51. Paris. pp. 87-106.
- MAYERE Anne, (2001). *Mutations organisationnelles et évolutions des systèmes et activités d'information - communication*, HDR en SIC sous la direction de Robert Boure, Université de Toulouse le Mirail - LERASS.
- MCLUHAN Marshall, (1968). *Pour comprendre les médias. Les prolongements technologiques de l'homme*. Montréal : Editions HMH.
- MEAD George, (1934, rééd. 1963). *L'esprit, le Soi et la Société*. Paris : PUF.
- MENDEL Gérard, (1997). *Vers l'entreprise démocratique*. Paris : La Découverte.
- MERLIN Pierre, CHOAY Françoise, (dirs.), (2000). *Dictionnaire de l'urbanisme et de l'aménagement*. Paris : PUF.
- MERTON Robert, (1953). *Éléments de théorie et de méthode sociologique*. Paris : Plon.

- MIAS Christine, (2000). *L'implication professionnelle dans le travail social*. Paris : L'Harmattan.
- MIDLER Christophe, (1995). « Evolution des règles de gestion et processus d'apprentissage », in : communication au colloque Economie des conventions, Paris, 27-28 mars 1991, cité par Philippe Bernoux, *La sociologie des entreprises*. Paris : Seuil.
- MILLOT Ondine, (2001). « Le marketing émotionnel », in : *Dépêche Mode*, juin. p. 45.
- MINNAERT Marie-France, MULLER Jean-Louis, (2004). *Management hospitalier : un nouvel exercice du pouvoir*. Paris : Masson.
- MINZBERG Henri, (1979). *The structuring of organizations*. Englewood: Prentice Hall.
- MONS Alain, (2006). *Paysages d'images*. Paris : L'Harmattan, Coll. Nouvelles études anthropologiques.
- MORIN André, (1992). *Recherche-action intégrale et participation coopérative : Méthodologie et études de cas* (vol. 1), *Théorie et rédaction du rapport* (vol. 2). Montréal : Agence d'Arc.
- MORIN Edgard, (2010). *Comment vivre en temps de crise ?* (avec Patrick VIVERET). Paris : Bayard Centurion, coll. Le temps d'une question.
- MOSCOVICI Serge, (1961). *La psychanalyse, son image et son public*. Paris : PUF.
- MOSCOVICI Serge, (1984, rééd. 1990). *Psychologie sociale*. Paris : PUF.
- MOSCOVICI Serge, (2000). *Psychologie sociale des relations à autrui*. Paris : Nathan.
- MOSSER Sophie, (2005), « Les configurations lumineuses de la ville la nuit : quelle construction sociales ? », in : PELLEGRINO P., (dir.), (2005), *Le sens des formes urbaines, Espaces et Sociétés*, 122, 3. Paris : Editions Éres. pp. 167-186.
- MOUTON Jean, (2000). *Le marketing du désir. L'indispensable stratégie*. Paris : Les éditions d'Organisation. pp. 17-36.
- MUCCHIELI Alex, (2000). *La nouvelle communication*. Paris : Armand Colin.
- MUCCHIELLI Alex, (dir.), (2004). *Le constructivisme dans les études sur la communication*. Montpellier : Éditions du CERIC.
- MUSSO Pierre, (2000). « Comanagement et AIE », in : *Sciences de la Société*, 50-51. Paris. pp.149-171.
- MYERS G. E., (1990). *Les bases de la communication humaine*. Québec : McGraw-Hill.
- NARBONI Roger, (1995). *La lumière urbaine. Éclairer la nuit*. Paris : Le Moniteur.
- NARBONI Roger, (2003). *La lumière et le paysage. Créer des paysages nocturnes*. Paris : Le Moniteur.

- NAVEZ-BOUCHANINE Françoise, (dir.), (2006). *Les lieux des liens sociaux, Espaces et Sociétés*, 126, 3. Paris : Editions Ères.
- NIFLE Roger, (1998). « Pour un développement durable et approprié : analyses et propositions pour l'action ». Paris : Les Echos.
- NIOCHE Jean-Pierre, TARONDEAU Jean-Claude, (1998). « Les stratégies d'entreprise face aux réglementations publiques », in : *Revue française de gestion*, juin-juillet-août 1998. Paris. pp.70- 73.
- NORA Dominique, (1997). *Les conquérants du cybermonde*. Paris : Folio.
- NORA Pierre, (1994-1995). *Les lieux de mémoire*. Paris : Gallimard, tome 1, p XIX, réédition col. Quarto.
- NOUVEL Jean, BAUDRILLARD Jean, (2000). *Les objets singuliers. Architecture et philosophie*. Paris : Calmann-Levy.
- OCDE., (1996). *Politiques novatrices pour un développement urbain durable. La ville écologique*. Paris : Editions de l'OCDE.
- OFFNER Jean-Marc, (1999). « La gouvernance urbaine », document de travail, recueil de textes par l'équipe « Réseaux, Institutions et Territoires du LATTTS ». Paris : ENPC.
- OGLIASTRI Enrique, (2000). « Négociier entre voisins éloignés : les négociations entre l'Amérique latine et le Japon », in : *La résistance culturelle, fondements, applications et implications du management interculturel*, DUPRIEZ Pierre et SIMONS Solange. Bruxelles : De Boeck. p. 177.
- OLLIVIER-YANIV Caroline, (2000). *L'Etat communiquant*. Paris : PUF.
- OLLIVIER Blaise, (1995). *L'acteur et le sujet. Vers un nouvel acteur économique*. Paris : Desclée de Brouwer.
- OLLIVIER Bruno, (2000). *Internet, multimédia : ça change quoi, dans la réalité ?* Paris : INRP.
- OLSON Mancur, (1978). *Logique de l'action collective*. Paris : PUF.
- ORLEAN André, (Dir.), (1994). *Analyse économique des conventions*. Paris : PUF.
- PAILLIARD Isabelle, (1993). *Les territoires de la communication*. Grenoble : PUG.
- PAILLE Pierre, (1994). « Recherche-action », pp. 193-195, in : MUCCHELI Alex, (dir.), (1994), *Dictionnaire de la recherche qualitative*. Paris : Armand Colin.
- PAILLE Pierre, (dir.), (2006). *La méthodologie qualitative : postures de recherche et travail de terrain*. Paris : Editions Armand Colin.
- PANICO Robert, POULLE Françoise, (2005). « Le projet comme outil de gouvernement. De Foucault aux territoires de projets », in : *Etudes de communication*, n° 28. Paris. pp. 141.155.
- PAQUOT Thierry, (dir.), préface de HERVÉ E., (2001). *Le quotidien urbain*. Paris : Editions La Découverte, Collection Institut des Villes.
- PASQUIER Romain, SIMOULIN Vincent, WEISBEIN Julien, (dirs.), (2007). *La gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, L.G.D.J., Paris.

- PELLEGRINO Pierre, (dir.), (2005). *Le sens des formes urbaines, Espaces et Sociétés*, 122, 3. Paris : Editions Éres.
- PERDRISSET Françoise (2003). « Les valeurs dans les organisations », in : GARDERE Elizabeth, GRAMACCIA Gino (dirs.), (2003), *Coexister dans les mondes organisationnels*. Paris : L'Harmattan. pp. 143-170.
- PERRET Bernard, TROSA Sylvie, (2005). « Vers une nouvelle gouvernance publique », in : *Esprit*, n° 312. Paris. pp. 65-85.
- PERROUX François, (1973). *Pouvoir et économie*. Paris : Bordas.
- Petit Larousse, (1994), p. 1048.
- PETERS Tom, WATERMAN Robert, (1983). *Le prix de l'excellence*. Paris : Interéditions cop.
- PIAGET Jean, (1932). « L'équilibre des structures cognitives. Problème central du développement » in : *Etudes d'épistémologie génétique*, XXXIII.
- POULIN Carole, LEVESQUE Maurice, (1995). *Les représentations sociales des étiquettes associées à la maladie mentale. Santé mentale au Québec*, XX (1). Québec. pp. 119-136.
- PRADES Jean-Luc, « Sociologie comparative et recherche-action », in : Amado G., Lévy A., (dirs.), (2001). *La recherche-action. Perspectives internationales*, Paris : Editions Eska.
- PRADINES Maurice, (1954). « Sur les conceptions actuelles de l'émotion », in : *La psychologie du XXe siècle*. Paris : PUF.
- PREVOT Henri, (2006). « Du mythe de la communication - un enjeu symbolique au Canada », *Argumentum*, 5, p. 10-23, Editura Fundatiei Academice AXIS, Roumanie.
- RABIN Gilles, GWIAZDZINSKI Luc, (2005), *Si la ville m'était contée*. Paris : Editions Eyrolles.
- RADCLIFFE-BROWN Alfred R., (1968). *Structure et fonction dans la société primitive*. Paris : Editions du Seuil.
- RAMOGNINO Nicole, (2000). « La nécessité objective de la reconstruction du lien social : quelles professionnalités dans les conditions socio-historiques actuelles », *Laboratoire méditerranéen de sociologie*. In : COUTURIER Y., (2000). « L'inflation réflexive dans le courant praxéologique : indice de la reconstruction de l'idéologie professionnaliste ». *NPS*, vol. 13, 1, p. 139, Montréal : NPS.
- RANCIERES Jacques, (2005). *La haine de la démocratie*. Paris : La Fabrique.
- RASERA Michel, (2002). *La démocratie locale*. Paris : éditions L.G.D.J. coll. Collectivités locales. Paris. p.82
- REASON Peter, BRADBURY Hilary, (dirs.), (2001). *Handbook of Action Research : Participative inquiry and Practive*. London: Sage.
- REYNAUD Benoît, (1997). « Introduction générale (pp ; 9-16) & la rationalisation constitutive du collectif ? (pp. 211-218) », in : *Les limites de la rationalité : tome 2 - Les figures du collectif*. Paris : La Découverte.

- REYNAUD Jean-Daniel, (1988). « Les régulations dans les organisations : régulations de contrôle et régulations autonomes », in : *Revue Française de sociologie*, 29. Paris.
- REYNAUD Jean-Daniel, (1989, réed. 1993, réed. 1997), ). *Les règles du jeu : l'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.
- REYNAUD Jean-Daniel, (1991). « Pour une sociologie de la régulation sociale », in : *Sciences et sociétés*, vol XXIII, 2, pp. 13-26. Paris.
- REYNAUD Jean-Daniel, (1995). *Le conflit, la négociation et la règle*. Toulouse : Octarès.
- RHEAUME Jacques, (1982). « La recherche-action. Un nouveau mode de savoir », in : *Sociologie et sociétés*, vol. 14, 1. pp. 43-52.
- RICHARDSON George, (1972). "The organization of industry", *Economic Journal*.
- RICKARDS Tudor, MOGER Susan, (2002). « Le processus de leadership créatif dans le développement d'équipe projet : une solution de remplacement au modèle séquentiel de Tuckman », in : GETZ I., (dir.), (2002).
- RICOEUR Paul, (1955). *Histoire et vérité*. Paris : Editions du Seuil.
- RICOEUR Paul, (1983-1984-1985). *Temps et Récits*. Paris : Seuil. p. 44.
- ROSANVALLON Pierre, (2006). *La contre-démocratie. La politique à l'âge de la défiance*. Paris : Editions du Seuil.
- ROUX DUFORT Christophe, (1999). *Gérer et décider en situation de crise, outils de diagnostic et de prévision à l'usage des dirigeants*. Paris : Dunod.
- ROWE Frantz, (1999). « Cohérence, intégration informationnelle et changement : esquisse d'un programme de recherche à partir des progiciels intégrés de gestion », in : *Systèmes d'Information et Management*, Vol. 4, 4. Paris : Editions ESKA.
- RUILLANTI Guisepe, (2006). *La recherche-action au service de l'auto développement*. Paris : L'Harmattan.
- SAINSAULIEU Renaud, (1977). *Sociologie de l'entreprise et de l'organisation*. Paris : Presses de la Fondation Nationale des sciences politiques & Dalloz.
- SAINSAULIEU Renaud, et al., (1981). *L'analyse sociologique des conditions de travail*, Paris, ANACT. p. 55.
- SAINSAULIEU Renaud et al., (1983). *La démocratie en organisation*. Paris : Librairie des Méridiennes.
- SAINT-ARNAUD Yves, (2001). « La réflexion dans l'action. Un changement de paradigme », in : *Recherche et formation*, 36. Paris. pp. 17-27.
- SALAS Robert, (dir.), (1998). « Institutions et conventions : la réflexivité de l'action économique », in : *Raisons Pratiques*. Paris.
- SAUVE Jean-Marc, (2008). « Une exigence démocratique et un impératif de bonne gestion », in : LEMAIRE Myriam, ZEMOR Pierre, (dirs.), (2008). *La communication publique en pratiques*. Paris : La Documentation Française. pp. 419-423.

- SCHERER K. R., SANGSUE J., (2000). *Le système mental en tant que composant de l'émotion*. Genève : FPSE, Université de Genève. p.1.
- SCHON Donald, (1987). *The Reflective Practitioner : How Professionals Think in Action*. New York, Basic Books.
- SCHON Donald, (1994, rééd, 1996). *Le praticien réflexif. Le tournant réflexif*. Montréal : Logiques.
- SCHON Donald, (1997). « Apprentissage organisationnel et épistémologie de la pratique », in : *Les limites de la rationalité, tome 2, Les figures du collectif*. Paris : La Découverte.
- SEGRESTIN Denis, (2004). « Les ERP entre le retour à l'ordre et l'invention du possible », in : *Sciences de la Société, n°61*, Presses Universitaires du Mirail.
- SENGE Peter, (1991). *La cinquième discipline*. Paris : First.
- SFEZ Lucien, (1973). *Critique de la décision*. Paris : Dunod.
- SFEZ Lucien, (1992). *Critique de la communication*. Paris : Essai. p 67.
- SHUBIK Martin, (1991). *Théorie des jeux et sciences sociales*. Paris : Editions Economica.
- SIMONDON Georges, (1989). *Du mode d'existence des objets techniques*. Paris : Aubier. p. 50.
- SOARES Angelo, (2000). *Au Cœur des services : les larmes au travail*. Montréal : Université du Québec à Montréal.
- SOUGAREVA Nédialka, (2002). *Ville et développement durable. Des expériences à partager : L'histoire des villes durables européennes*. Paris : Ministère de l'écologie et du développement durable.
- STOCKER Gerry, (1998). « Cinq propositions pour une théorie de la gouvernance », in : *Revue internationale des Sciences Sociales*, 155. Paris.
- SUSMAN Gerald, (1978). "An Assessment of the Scientific Merits of Action Research", in : *Administrative Science Quarterly*, vol. 23, 4.
- TASSEY Gregory, (1989). "Industry and government strategies for product quality", *International Journal of Technology Management*, Vol 4, 2. pp. 189-203.
- TEMPLE Dominique, CHABAL Mireille, (1995). *La réciprocité et la naissance des valeurs humaines*. Paris : L'Harmattan.
- TETU Jean-François, « Le territoire, entre frontières et réseaux », *Les nouveaux espaces de l'information et de la communication*, SFSIC, Lille, 1992. pp.113-127.
- THEVENOT Laurent, (1986). « Les investissements de forme », *Conventions économiques*. Paris : PUF. pp. 21-71.
- THEVENOT Laurent, (1995). « Emotions et évaluations dans la coordination publique », in : PAPERMAN P., « La couleur des pensées : émotions, sentiments, intentions », in : *Raisons pratiques*, 6. Paris : Editions de l'EHASS.
- THEVENOT Laurent, (2006). *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*. Paris : La Découverte.

- THIETART Raymond-Alain, (1999). *Le management*. Paris : PUF. Que sais-je.
- THOMAS Catherine, (2011). « De la régulation de contrôle au pilotage de la régulation conjointe. Un nouvel usage du processus budgétaire au sein d'entreprises décloisonnées », in : *Actes du 22<sup>e</sup> colloque de l'AFC*. Nice.
- TORRES Emmanuel, (2005). « La ville durable : quelques enjeux théoriques et pratiques », in : Mathieu N., Guermont Y., *La Ville Durable, du politique au scientifique*. Nancy : Indisciplines.
- TORRES Félix, (1986). *Déjà vu. Post et néo-modernisme : le retour du passé*. Paris : Editions Ramsay.
- TOURAINÉ Alain, (1965). *Sociologie de l'action*. Paris : Editions du Seuil.
- TOURAINÉ Alain, (1988). *La parole et le sang. Politique et société en Amérique latine*. Paris : Editions Jacob.
- TOURAINÉ Alain, (1992). *Critique de la modernité*. Paris : Editions du Seuil.
- TOURAINÉ Alain, (1997). *Pourrons-nous vivre ensemble ? Egaux et différents*. Paris : Fayard.
- TREPOS Jean-Yves, (2002), « La nuit entre métaphore et synecdoque », in : *Le Portique*, n° 9, Dossier La nuit. Paris.
- TRIST Eric, HIGGIN Gurth, MURRAY Hugh, POLLOCK Alec, (1963). *Organizational choice. Capabilities of groups at the Coal Face Under Changing Technologies*. Londres : Tavistock Publ. Ltd.
- Usine Nouvelle*, 3, janvier 2001. Paris. p 43.
- VALADE Bernard, (1996). *Introduction aux sciences sociales*. Paris : PUF.
- VELTZ Pierre, ROWE F., (1992). *Entreprises et territoires en réseaux*. Paris : Presses de l'École nationale des Ponts et chaussées.
- VELTZ Pierre, ZARIFIAN Philippe, (1993). « Vers de nouveaux modèles d'organisations ? », in : *Sociologie du travail*, 1, 1993. pp.3-25.
- VELTZ Pierre, (2000). *Le nouveau monde industriel*. Paris : Gallimard.
- VERLEY Patrick, (1994). *Entreprises et entrepreneurs du XVIII<sup>ème</sup> siècle au début du XX<sup>ème</sup> siècle*, Paris : Hachette Supérieur.
- VICARI Jacques, (1981). *Agir sur la ville : Essai d'écologie urbaine*. Paris : Editions du Moniteur.
- VIEILLE MARCHISET Gilles, (2006). « La politique de la Ville : les enjeux d'une action publique conjointe », in : [www.revue-interrogations.org](http://www.revue-interrogations.org), 4.
- VOGEL Reine, (1997). « La ville et ses images », in : LAMIZET B., SANSON P. (dirs.) (1997). *Les langages de la ville*. Paris : Editions Parenthèses. pp. 69-77.
- VOIRON-CANICIO Christine, (2005). « Pour une approche systémique du développement durable », *Revue Développement durable et territoires*, Dossier 4 : « La ville et l'enjeu du développement durable », (2005), <http://developpementdurable.revues.org/>
- WATZLAWICK Paul, (1972). *Une logique de communication*. Paris : Ed du Seuil.



- WATZLAWICK Paul, HACKER A-L., (1996). *L'invention de la réalité : comment savons-nous ce que nous croyons savoir ? : Contributions au constructivisme*. Paris : Éditions du Seuil.
- WARD Jean-Louis, REIGEN P-H (1990). "Sociocognitive analysis of group decision making among consumers", in: *Journal of Consumers Research*, vol 17. pp. 245-262.
- WEBER Max, (1971). *Economie et Société*. Paris : Plon.
- WEICK Karl. E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage : Thousands Oaks.
- WEISS Dimitri, (1978). *Les relations de travail*. Paris : Dunod.
- WHARTON A. S., ERICKSON Russell, (1993). « Managing emotions on the job and at home: understanding the consequences of multiple emotional roles », in : *Academy of Management Review*, 18, pp. 457-486, in : SOARES Angelo (2000). *Au Cœur des services : les larmes au travail*. Montréal : Université du Québec.
- WINKIN Yves, (1998). *Anthropologie de la communication, de la théorie du terrain*. DeBoeck Université. Paris : Medias : Tekhnê et Médiamétrie.
- WISNER Alain, (1972). « Le diagnostic en ergonomie ou le choix du modèle opérant en situation réelle de travail », in : *Rapport n° 28, Laboratoire de physiologie du travail et d'ergonomie*, CNAM. Paris.
- WOLF Marc, OSSELIN Jacqueline, (1979). *Les ascenseurs de la ZUP - Contrôle populaire et autogestion communale*. Paris : Maspéro. p. 10.
- YIN Robert. K., (1994). *Case Study Research : Design and Methods*. Newbury's Park : Cal., Sage Publications.
- ZAMPICCOLI Laurent, (2011). « Le management public : approches conceptuelles et enjeux de pilotage », in : *Gestion et management public*, vol. 9. Paris. pp. 1-13.
- ZARIFIAN Philippe, (1990). *La nouvelle productivité*. Paris : L'Harmattan.
- ZARIFIAN Philippe, (1995). *Le travail et l'événement : essai sociologique sur le travail industriel à l'époque actuelle*. Paris : PUF.
- ZARIFIAN Philippe, (1996). *Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*. Paris : PUF.
- ZARIFIAN Philippe, (2000). « La confrontation aux événements : entre sens et communication », in : *Sciences de la Société*, 50-51, Paris.
- ZARIFIAN Philippe, (2006). *Le développement du savoir par la communication*. <http://perso.orange.fr/philippe.zarifian/page59.htm>
- ZEMOR Pierre, (2005). *La communication publique*. Paris : PUF.
- ZILBERTIN Olivier, (2000). « Comment se crée l'étoffe des héros ? », in : *Le Monde* 01.03.2000.

## INDEX

---

### A

Abric · 196  
Agamben · 114  
Akoun · 105  
Akrich · 98, 105  
Aktouf · 45  
Alain · 1, 4, 43, 53, 124, 139, 168, 170,  
235, 237, 240, 243, 246, 248, 252,  
256, 258, 266, 271, 274, 277, 278,  
279, 282, 287, 288  
Albarello · 17, 22, 24, 26  
Albert · 239, 246, 269, 279  
Alter · 17, 85, 86, 112, 133  
Amblard · 227  
Ansart · 83  
Archambault · 83, 232, 263  
Arendt · 177  
Argyris · 21, 85, 93, 94, 95, 96, 112,  
118, 119  
Arieti · 132  
Aristote · 33  
Ashby · 94  
Aubert · 115  
Austin · 56, 141, 142

---

### B

Bacharach · 221  
Badot · 75  
Bailly · 12  
Balandier · 70  
Barel · 109, 137  
Barthes · 39  
Bartoli · 45, 200  
Bataille · 19  
Baudrillard · 72, 79, 183  
Bayart · 117  
Bazin · 28  
Beausoleil · 23  
Benezech · 211, 221, 223  
Benloulou · 115  
Bergson · 71  
Bernard · 63, 75, 136, 235, 243, 248,  
250, 251, 258, 262, 264, 271, 278,  
284, 287

Bernoux · 88, 188, 196, 240, 282  
Berthelot · 125  
Besson · 84, 85, 90, 91, 112  
Bianco · 31  
Biau · 178, 180  
Blin · 20  
Bofill · 175  
Bollinger · 68, 226  
Boltanski · 11, 50, 220, 221, 228, 229  
Boudon · 21, 121, 126, 135, 199  
Bouillon · 8, 50, 51, 59, 63, 66  
Bourdieu · 5, 7, 17, 18, 25, 26, 37, 125,  
126, 136, 179  
Boutet · 55  
Boutinet · 5, 29, 38, 39, 72, 73, 102,  
114, 115, 117, 120, 129, 159, 175,  
176  
Bouvier · 53, 122, 125, 126  
Bouzon · 197  
Boyer · 7, 50, 59  
Bradbury · 22  
Brasseur · 151  
Breton · 150  
Brijatoff · 79  
Bronislaw · 89, 257, 280  
Brunet · 38  
Buisson · 151  
Burlaud · 47

---

### C

Caillé · 99  
Calame · 13  
Callon · 96, 97, 98, 105, 151, 188, 224  
Cangelosi · 93  
Carayol · 75, 80  
Carr · 91  
Cazal · 87  
Chandler · 52, 103, 121  
Chanlat · 102, 103  
Chanteau · 7  
Charaudeau · 37  
Charrier · 137  
Chatzis · 138, 233, 267  
Chevallier · 46  
Choay · 43

Claude · 122, 136, 203, 244, 249, 252,  
256, 259, 267, 270, 271, 274, 279  
Coenen · 23, 26  
Cordelier · 98, 99, 104, 118, 142  
Courbet · 61  
Couret · 170, 172  
Coutrot · 18  
Cova · 75  
Crescenzo · 60  
Crozier · 11, 21, 87, 89, 105, 107, 109,  
121, 127, 132, 138, 149, 193, 196,  
197, 201, 206  
Cyert · 93, 94, 220

---

*D*

D'Almeida · 1, 67, 148, 149, 170, 172  
David · 109, 222, 233, 257, 259, 267,  
278, 280  
Daviet · 52, 53  
Debord · 70  
Delcambre · 9, 56, 136  
Delevoye · 153  
Deporcq · 152  
Derbaix · 72  
Devèze · 34  
Dewey · 27  
Dill · 93, 94  
Dolbec · 14, 22, 27  
Dortier · 89  
Drucker · 65, 132  
Dubar · 122  
Dubet · 28, 129, 135, 194, 198, 199,  
200, 202  
Ducau · 104  
Dumas · 78  
Durampart · 120  
Duran · 202  
Durkheim · 7, 19, 27, 30, 110, 121,  
126, 130, 194, 199, 220

---

*E*

Elias · 24, 59, 194  
Enriquez · 28, 32  
Eraly · 124  
Erickson · 70, 80  
Ermine · 66  
Escarpit · 228

Etchegoyen · 53, 64

---

*F*

Faucheux · 107  
Favereau · 192, 219, 220, 222  
Festinger · 107  
Fiterman · 232, 264  
Floris · 60, 62, 63  
Fourier · 32  
Fraissard · 81  
Fraise · 70  
Freire · 16  
Freysenet · 58  
Friedberg · 11, 21, 28, 86, 87, 89, 93,  
96, 121, 124, 127, 132, 138, 196  
Froger · 208, 209, 226

---

*G*

Galinon-Mélénez · 1  
Gardère · 5, 8, 20, 24, 27, 29, 30, 31,  
32, 33, 35, 37, 39, 40, 42, 46, 50, 51,  
58, 59, 61, 62, 63, 64, 66, 97, 98, 99,  
100, 102, 104, 105, 106, 107, 110,  
111, 113, 114, 118, 119, 120, 122,  
123, 124, 125, 126, 127, 128, 130,  
133, 135, 136, 137, 138, 139, 140,  
142, 143, 147, 148, 149, 150, 159,  
167, 169, 171, 175, 198, 201  
Gardère-Québriac · 33, 34, 35, 50  
Garel · 103, 104  
Gasparani · 113  
Gauchet · 151, 213  
Gaudin · 179  
Gautier · 104  
Genestier · 14, 39, 43, 179  
Germon · 221  
Getz · 123, 132, 133, 244, 277  
Giard · 103, 132  
Gibbons · 97  
Gibert · 45  
Giddens · 57, 122, 124, 136, 196, 220  
Gilbert · 84, 90, 97, 254, 259, 276,  
277  
Giroux · 98, 105, 131  
Godbout · 79  
Goffman · 37  
Gomez · 50, 221, 227

Gorz · 139  
Gouteron · 70  
Goyette · 15, 16  
Gramaccia · 1, 5, 27, 33, 40, 56, 59,  
64, 97, 99, 100, 102, 104, 106, 107,  
110, 111, 118, 120, 126, 128, 133,  
135, 138, 139, 140, 167, 198  
Graziani · 211  
Greenwood · 27  
Groleau · 57  
Grosjean · 5, 56  
Grossetti · 97  
Gryspeerdts · 61  
Gwiazdzinski · 37

---

*H*

Habermas · 17, 18, 27, 38, 116, 128,  
154, 170, 196, 201, 209, 213, 215  
Hall · 68, 123, 143, 234, 240, 268, 282  
Hamel · 94  
Hampate · 115  
Hatchuel · 29, 218, 220  
Hatzfeld · 15  
Hazebroucq · 110  
Herreros · 196  
Hochschild · 71  
Hofstede · 68  
Horvath · 99  
Hottois · 97

---

*I*

Inserm · 29  
Iribarne · 30, 68

---

*J*

Jardel · 69  
Jobert · 40, 213  
Jodelet · 19, 218  
Jolivet · 104, 120, 137, 138, 140  
Jolly · 31, 32, 34  
Jonas · 135  
Juppé · 248, 277

---

*K*

Katz · 223  
Katzenbach · 107  
Kessous · 92  
Kiyindou · 1, 147  
Kotler · 74  
Kouline · 137

---

*L*

Lacaze · 177  
Lacoste · 5, 56  
Ladrière · 155  
Lakel · 46, 147, 149, 150, 151, 159,  
169  
Lamizet · 13  
Lascoumes · 151, 189, 216, 225  
Latour · 96, 97, 98, 105  
Laufer · 47, 48, 149, 151  
Laulan · 69  
Lauriol · 195, 196, 218  
Lawrence · 245, 262  
Lazarsfeld · 27  
Le Cardinal · 140  
Le Moëne · 1, 34, 75, 221, 238, 277  
Leclair · 84, 90  
Lehu · 74, 75, 77  
Lejeune · 74  
Lemoine · 71, 72, 78, 237, 274  
Lépine · 59  
Levin · 27  
Levitt · 76, 94  
Lewin · 4, 16, 21, 27, 104, 106, 128,  
226, 244, 272  
Libaert · 117  
Linton · 67  
Llerena · 221  
Loget · 170, 173  
Loneux · 35  
Loridon · 69

---

*M*

Macherey · 223, 280  
Mack · 133  
Maders · 108  
Maffesoli · 80  
Magyari-Beck · 132

Malinowski · 89, 256, 266  
Marano · 221  
March · 11, 93, 94, 121, 130, 214, 220  
Mariotti · 61, 167  
Maslow · 78  
Massard · 97, 102  
Mauss · 15, 128  
Mayer · 15, 16, 17, 29  
Mayere · 66  
Mendel · 28, 32  
Merton · 27, 89  
Mias · 25  
Midler · 87, 103, 104, 244, 272  
Minnaert · 11  
Miny · 40  
Moger · 123, 128, 244, 277  
Mons · 43  
Morin · 4, 16, 23, 231, 232, 245, 253,  
254, 261, 263, 268, 281  
Moscovici · 19, 134, 218  
Mosser · 43  
Mounier · 92, 233, 267  
Mouton · 76, 79, 232, 262  
Mucchielli · 6, 130, 131, 143  
Muller · 11, 213  
Musso · 61, 65  
Myers · 232, 262

---

*N*

Navez-Bouchanine · 14  
Nifle · 80  
Nora · 167, 175  
Nouvel · 177, 180, 181, 183

---

*O*

Offner · 208  
Ogliastri · 68  
Ollivier · 65, 122, 123, 135  
Olson · 134  
Osselin · 164

---

*P*

Panico · 190  
Pasquier · 37  
Perret · 189  
Peters · 121

Petit · 114, 284  
Piaget · 19  
Poulle · 190  
Pradines · 70  
Prahalad · 94, 195

---

*R*

Rabin · 37  
Radcliffe-Brown · 89  
Ramognino · 124  
Reason · 22  
Reigen · 196  
Rey · 245, 262  
Reynaud · 5, 10, 11, 12, 40, 50, 66, 87,  
89, 102, 120, 121, 128, 137, 141,  
155, 192, 193, 195, 201, 214, 220,  
259, 269, 277  
Richardson · 223  
Rickards · 123, 128, 244, 277  
Ricoeur · 34  
Roux Dufort · 117  
Rowe · 91, 92

---

*S*

Sainsaulieu · 32, 138, 193  
Saint-Arnaud · 26  
Salais · 7, 220  
Scherer · 70, 73, 78  
Schmidt · 152  
Schön · 27, 93, 94, 95, 96, 124, 218  
Segrestin · 90, 92  
Senge · 93, 94  
Sfez · 226  
Shapiro · 223  
Shubik · 15  
Simon · 93, 103, 121, 130, 217, 225  
Simondon · 254, 276  
Sintomer · 151  
Smith · 103, 107, 121, 136  
Soares · 71, 80  
Sochacki · 75, 80  
Spiegelstein · 15

---

*T*

Tassey · 211  
Taylor · 74, 98, 104, 105, 131

Temple · 135  
Tersac · 193  
Tetu · 81  
Thomas · 234, 238, 268, 276  
Torres · 20, 53, 172  
Touraine · 4, 139, 168, 170, 193, 194  
Trist · 193, 195  
Trosa · 189

---

## V

Valade · 89  
Veltz · 58, 100, 110, 120, 140, 233,  
267  
Verley · 51  
Vezie · 40  
Vogel · 13

---

## W

Ward · 68, 196, 237, 274  
Watzlawick · 25, 129  
Weick · 195  
Weiss · 109  
Wharton · 70, 80  
Wolf · 164  
Woolgar · 97

---

## Y

Yin · 6

---

## Z

Zampiccoli · 45, 47  
Zarifian · 18, 56, 57, 58, 65, 100, 120,  
140, 144, 233, 267