

Volume 2

Présentation critique d'une sélection raisonnée de travaux
en vue de l'obtention de l'habilitation à diriger les recherches
en Sciences de l'information et de la communication

**Violences numériques ordinaires et
résistances discrètes : la face obscure
des communications organisationnelles**

Aurélie Laborde
MICA - Université Bordeaux Montaigne

MEMBRES DU JURY

Garante : Valérie Carayol, Professeure émérite des universités en Sciences de l'information et de la communication, Université Bordeaux Montaigne

Yanita Andonova, Professeure des universités en Sciences de l'information et de la communication, Université Sorbonne Paris-Nord

Françoise Bernard, Professeure émérite des universités en Sciences de l'information et de la communication, Aix-Marseille Université

Christian Bourret, Professeur des universités en Sciences de l'information et de la communication, Université de Paris Est Marne-la-Vallée

Christian Le Moënné, Professeur émérite des universités en Sciences de l'information et de la communication, Université Rennes 2

Valérie Lépine, Professeure des universités, Université Paul Valéry - Montpellier 3

Vincent Liquète, Professeur des universités en Sciences de l'information et de la communication, Université de Bordeaux

Remerciements

Je remercie Valérie Carayol, garante de ce travail, qui lui doit beaucoup. Je la remercie pour ses conseils scientifiques, toujours si pertinents et dispensés avec une grande générosité. Je la remercie également pour son accompagnement humain, son amitié, sa patience, et son soutien y compris dans les moments difficiles.

Je remercie également Béatrice Vacher qui m'a offert avec générosité ses conseils avisés de coach pour traverser cette période quelquefois compliquée professionnellement et personnellement.

Je dois aussi beaucoup à mes collègues de l'ISIC, Marie Pascale Mignot et Nadège Soubiale, pour leur soutien et la charge de travail qu'elles ont accepté d'assumer pour me permettre de réaliser ce projet. Merci également à Nicolas Chabrier pour son engagement à nos côtés.

Mes collègues de l'axe COS du MICA ont également participé à cette production à travers nos échanges intellectuels, leurs témoignages d'encouragement et le plaisir que nous avons à nous réunir.

Je remercie également les membres de mon jury, Yanita Andonova, Françoise Bernard, Christian Bourret, Christian Le Moënné, Valérie Lépine, Vincent Liquète, qui ont accepté de lire ces documents et d'en discuter avec moi.

Enfin, je remercie ma famille et mes amis, qui ont accepté mon manque de disponibilité et m'ont supportée pendant ces deux années. Une mention particulière pour Fabrice, pour son soutien indéfectible, son amour et sa patience, et pour Aurian, mon soleil, qui attendait la fin de ce travail avec impatience.

Sommaire

REMERCIEMENTS	4
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION	9
<i>La face obscure des organisations et des pratiques de communication.....</i>	11
<i>Eclairer et discuter les violences numériques ordinaires et les résistances discrètes</i>	17
PARTIE I. DES INCIVILITES NUMERIQUES AU TRAVAIL AUX VIOLENCES NUMERIQUES ORDINAIRES....	19
INTRODUCTION.....	21
C ^H APITRE 1. LES INCIVILITES NUMERIQUES EN CONTEXTE DE TRAVAIL ET DE TELETRAVAIL.....	27
<i>Cyberincivilités, cyberagressions, cyber-harcèlement : des potentialités techniques qui bouleversent les approches classiques des comportements hostiles au travail.....</i>	27
Etudes des comportements hostiles en contexte de travail.....	27
Cyberincivilités, cyberagression et cyberviolence	29
<i>Les incivilités numériques comme objet de recherche en communication</i>	32
Incivilités et incivilités numériques en contexte de travail.....	32
Un objet de recherche permettant d'appréhender les mutations des organisations et des communications au travail.....	34
Des liens entre incivilités numériques et fabrique des vulnérabilités au travail.....	36
Les incivilités numériques au regard de la communication organisationnelle	37
<i>Principaux résultats des recherches menées dans le cadre du programme Civilinum.....</i>	38
Documenter les incivilités numériques au travail.....	38
Des facteurs organisationnels à l'origine de la production d'environnements incivils.....	39
Une enquête sur les incivilités numériques en période de pandémie.....	44
<i>Principaux constats issus de ces travaux</i>	46
C ^H APITRE 2. UN NOUVEL OBJET D'ANALYSE : LES VIOLENCES NUMERIQUES BANALES ET ORDINAIRES.....	51
<i>S'intéresser à l'ordinaire et au banal</i>	52
<i>Les violences numériques ordinaires en contexte de travail.....</i>	54
« Violence ordinaire » : un paradoxe ?.....	54
La violence ordinaire selon Gilles Herreros	55
Les violences numériques ordinaires.....	57
<i>Le processus de banalisation des violences numériques.....</i>	59
Nos travaux sur la généralisation et la banalisation des incivilités numériques au travail	59
Le processus de banalisation de l'injustice pour Christophe Dejours.....	62
Banalisation des violences numériques au travail : euphémisation, cécité organisationnelle, parole empêchée, distorsion communicationnelle et réflexivité limitée	65
CONCLUSION. METTRE EN LUMIERE LES VIOLENCES NUMERIQUES ORDINAIRES ET DECONSTRUIRE LE PROCESSUS DE BANALISATION	75

PARTIE II. RESISTANCES DISCRETES AUX TECHNOLOGIES NUMERIQUES ET TECHNOLOGIES DE RESISTANCE EN CONTEXTE DE TRAVAIL	77
INTRODUCTION.....	79
CHAPITRE 1. TECHNO-DISCOURS ET DISQUALIFICATION DES RESISTANCES	85
<i>Un imaginaire social qui se diffuse dans les représentations collectives et le travail quotidien d'imagination.....</i>	<i>86</i>
<i>Des travaux critiques sur l'imaginaire des TIC au tournant du 21^{ème} siècle</i>	<i>88</i>
Discours de promotion et enthousiasme médiatique	89
Impossible débat et disqualification de la critique	90
Des techno-discours univoques qui ne présument pas de la diversité des imaginaires sociaux	92
<i>Nos travaux sur l'imaginaire des techniques d'information et de communication</i>	<i>93</i>
L'évolution du discours médiatique sur les TIC : du télégraphe optique à internet	93
Un discours international déterministe et culpabilisant : les TIC comme « moteur » du développement ...	97
<i>Impossible critique et disqualification des résistances</i>	<i>101</i>
CHAPITRE 2. LE REFUS D'USAGE : DEFAILLANCE OU RESISTANCE ?	103
<i>Le programme de recherche sur les non internautes aquitains.....</i>	<i>103</i>
La non adoption : une réalité plurielle.....	104
La non adoption comme processus	105
Un grand nombre de facteurs explicatifs de la non adoption	105
Paradoxe entre représentations d'internet et choix d'adoption.....	106
Compatibilité et utilité perçues	106
Comparaison sociale et auto-exclusion	107
Une contestation cachée et des réfractaires invisibles	108
<i>Revisiter le non-usage dans la perspective d'une réflexion sur la résistance.....</i>	<i>109</i>
Une résistance « obscure » pour les chercheurs	109
Des analyses du (non) usage comme résistance	114
<i>Synthèse.....</i>	<i>120</i>
CHAPITRE 3. TECHNOLOGIES NORMATIVES ET PRATIQUES DE L'OMBRE.....	123
<i>Nos travaux sur l'appropriation des dispositifs numériques de gestion, d'information et de communication</i>	<i>123</i>
<i>Techno-discours et imaginaires multiples et hybrides</i>	<i>126</i>
<i>Les technologies numériques de gestion, d'information et de communication comme dispositifs normatifs</i>	<i>128</i>
Penser les technologies numériques en communication organisationnelle comme des dispositifs	128
Des imaginaires et des normes cristallisés dans les techniques	130
Des spécificités de la culture africaine au regard d'une vision occidentalo-centrée de la production et de l'organisation du travail	131
Des technologies pour une entreprise agricole idéale, rationnelle, efficace et connectée	132
<i>Des dispositifs accompagnateurs et catalyseurs de changement</i>	<i>133</i>
<i>Les formes de résistances repérées sur les différents terrains.....</i>	<i>135</i>
CHAPITRE 4. PENSER LA RESISTANCE AU TRAVAIL ET LA RESISTANCE AUX TIC EN CONTEXTE DE TRAVAIL	139
<i>Des résistances laissées dans l'obscurité des études d'usages des technologies numériques.....</i>	<i>139</i>
Les travaux de Michel De Certeau sur les pratiques créatives de consommation culturelle.....	139
Une « anti-discipline » et des perspectives critiques qui se diluent dans les études d'usages.....	141
Des approches critiques qui négligent le pouvoir d'agir des acteurs	143
Un enfermement dans des approches « micro » ou « macro » difficilement conciliables	144
<i>La résistance au travail : évolution des manifestations et des recherches</i>	<i>145</i>
La résistance au travail, de quoi parle-t-on ?.....	145
Un regain d'intérêt pour les recherches sur la résistance en contexte de travail	147

Des résistances explicites aux résistances discrètes : des formes de résistance au travail qui évoluent	149
Penser la résistance au travail en communication organisationnelle	152
Des résistances créatrices.....	158
<i>Synthèse.....</i>	159
CHAPITRE 5. DE LA RESISTANCE AUX TECHNOLOGIES AUX TECHNOLOGIES DE RESISTANCE.....	161
<i>Réseaux numériques et mouvements sociaux</i>	162
Capitalisme cognitif et ère post-médiatique : la multitude au service et contre l'Empire	162
Médiactivismes.....	164
<i>Utiliser les technologies numériques pour résister aux contraintes du travail</i>	168
Résistance narrative	168
Rompre avec la solitude, échanger et faire communauté.....	169
Des communautés d'échange aux mobilisations collectives.....	170
<i>Sabotage et incivilités numériques comme résistance au travail</i>	170
Sabotages « subtils »	171
Les incivilités numériques comme adaptation active, désengagement et résistance.....	172
L'écran pour mettre à distance, se protéger, marquer son désengagement	175
CONCLUSION.....	177

PARTIE III. UNE DEMARCHE DE RECHERCHE ACTION COLLABORATIVE POUR ECLAIRER LA FACE OBSCURE DES ORGANISATIONS.....	181
INTRODUCTION.....	183
CHAPITRE 1. LES RECHERCHES PARTICIPATIVES EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	189
<i>Recherche action, recherche intervention et recherche partenariale et collaborative en communication organisationnelle</i>	189
Recherche action et recherche intervention : une longue tradition en communication organisationnelle	190
Recherche partenariale et collaborative : des recherches émergentes	193
<i>Nos travaux : des démarches de recherche collaborative.....</i>	195
Le programme de recherche Raudin et le « Forum des experts »	196
Le programme de recherche Civilinum et le « Groupe de discussion sur les incivilités numériques ».....	198
Des points communs et une évolution dans les démarches.....	200
CHAPITRE 2. QUELLE EPISTEMOLOGIE DANS UNE DEMARCHE DE RECHERCHE ACTION COLLABORATIVE DESTINEE A ANALYSER LA FACE OBSCURE DES ORGANISATIONS ET DE LA COMMUNICATION AU TRAVAIL.....	203
<i>Une conception de la place de la science dans la cité.....</i>	204
Une conception du travail qui implique une recherche « au plus près des acteurs »	206
<i>Produire des connaissances à partir de l'expérience des acteurs : faire dialoguer savoirs investis et savoirs institués</i>	207
Des savoirs inextricablement liés	207
Comment mettre en dialogue savoirs investis et savoirs institués ?	208
<i>Un espace de recherche action qui réunit des acteurs impliqués</i>	210
Un espace collaboratif et hybride de recherche action.....	210
Les acteurs engagés dans le processus de recherche	212
<i>Du dialogue à la production de connaissances scientifiques : un continuum des savoirs.....</i>	216
Quelle « validité » des connaissances co-construites dans l'espace de recherche collaborative ?	216
Du « modèle épistémique » à la production de « connaissances situées ».....	217
Tirer parti du continuum des savoirs.....	218
<i>« Bricolage méthodologique » assumé : la communication et le temps au cœur du dispositif méthodologique.....</i>	222
Approche itérative et inductive par le questionnement	222
Une recherche co-construite	224

L'ancre matériel de la recherche	226
Les technologies numériques comme « médiateur » dans le design de recherche	228
CHAPITRE 3. RISQUES IDENTIFIES ET VISEES ETHIQUES.....	231
<i>Les risques de la démarche</i>	<i>231</i>
<i>L'éthique comme « boussole ».....</i>	<i>233</i>
La recherche comme « activité de travail » mettant en jeu des « débats de normes et de valeurs »	234
L'éthique comme « visée » et l'éthique appliquée.....	235
Une éthique de l'espace collaboratif co-construite dans l'échange	237
COMMENT CONCILIER RECHERCHE COLLABORATIVE AU PLUS PRES DES ACTEURS ET PERSPECTIVES CRITIQUES PROPRES AUX REFLEXIONS SUR LA FACE SOMBRE DES ORGANISATIONS ?.....	241
Une critique sociale qui s'appuie sur les critiques ordinaires et la réflexivité des acteurs.....	243
Les recherches critiques et les « effets critiques » de la recherche	244
CONCLUSION.....	247
CONCLUSION	249
BIBLIOGRAPHIE.....	253
TABLE DES MATIERES.....	279

Introduction

Nos recherches, depuis vingt ans, s'articulent autour d'un socle commun : les mutations sociales et organisationnelles associées au développement des dispositifs numériques de communication. Elles s'inscrivent dans une perspective critique qui met en lien ces transformations avec les évolutions de la société marquée par la pensée néolibérale.

Comme nous le montrons dans la biographie jointe, une relecture de nos travaux laisse apparaître une évolution des perspectives critiques mobilisées, des méthodologies, et plus globalement de l'épistémologie qui sous-tend nos recherches depuis le début de notre parcours. Ce travail d'habilitation nous a permis de faire un point sur ces évolutions et de conforter et argumenter nos positions actuelles.

Nos premières recherches sur les imaginaires des techniques de communication à distance relevaient ainsi plutôt d'une critique matérialiste classique. A la suite des travaux de l'école de Francfort et des productions d'Armand Mattelart et d'autres, elles envisageaient les individus et les collectifs comme soumis à des formes de domination invisibles, qui les dépassent et que la communication participe à produire et reproduire.

Quinze ans de proximité étroite avec les praticiens en organisations, côtoyés au cours de nos recherches ou dans un cadre pédagogique, nous ont amenée à nous appuyer sur des sources théoriques différentes et complémentaires qui nous permettent aujourd'hui, à la fois d'envisager les contraintes invisibles qui conditionnent les pratiques sociales, mais également la capacité d'agir des acteurs et leur réflexivité. Dans la perspective que nous développerons dans ce travail, les formes de domination et de résistance seront considérées comme indissociables, elles évoluent conjointement, se cristallisent dans les pratiques de communication et participent au processus *d'organizing* ou de développement organisationnel. Le pouvoir en organisation est, dans cette perspective, largement disséminé dans les normes, les procédures, les outils, et se construit dans les processus de communication, à travers des luttes symboliques permanentes, pour privilégier certains points de vue, certaines questions, certaines configurations plutôt que d'autres.

De nombreuses recherches depuis les années 80 montrent un travail « en souffrance » (Dejours, 2011), frappé par un délitement des collectifs (Gramaccia, 2015; Linhart, 2015), un management désincarné (Dujarier, 2014), un développement de la bureaucratisation (Graeber, 2017), une responsabilisation excessive et un isolement des individus (Dejours, 2007), et plus généralement une perte de sens au travail (Graeber & Roy, 2018). Nos observations réalisées ces dernières années dans le cadre de différents programmes, de participation à des associations de praticiens, comme dans notre université, vont dans ce sens. Elles nous ont également permis de constater les critiques absentes ou inaudibles, les résistances peu visibles, discrètes ou cachées, les conflits feutrés et, dans ce contexte, un sentiment d'injustice très peu partagé. Ces observations nous ont amenée à intégrer des perspectives critiques plus engagées, centrées sur la réflexivité organisationnelle et la transformation des pratiques, que nous défendons dans ce document.

Dans nos recherches, les transformations continues des organisations et des communications professionnelles sont étroitement liées à la numérisation de la société, à la crise managériale et

à la financiarisation de l'économie. Elles ne peuvent se comprendre indépendamment du cadre du « nouveau » capitalisme (Sennett, 2006) et de l'évolution de « l'esprit » qui le porte (Boltanski & Chiapello, 1999).

Les travaux qui guident notre conception de l'évolution de la société contemporaine sont notamment ceux d'Ulrich Beck et Antony Giddens sur la modernité seconde ou tardive (Beck, 2008; Giddens, 2000), ceux des littératures postmodernes sur la société liquide (Bauman, 2006), sur l'individu et la société hypermodernes (Aubert & Collectif, 2004; Lipovetsky & Charles, 2004; Ascher, 2005; Aubert, 2012), sur la mondialisation et la société de flux (Appadurai, 2005; Semprini, 2003). Les travaux sur le capitalisme paradoxant (Gaulejac & Hanique, 2015), le capitalisme cognitif (Boutang, 2008) et l'écologie de l'attention (Citton, 2014b) ont également largement nourris notre réflexion, nous y reviendrons dans la suite de ce travail.

Dans le champ de la communication organisationnelle, ce sont surtout les réflexions sur la dislocation et la recomposition perpétuelles des formes organisationnelles (Le Moënne, 2003), sur les organisations récitanteres (Almeida, 2012) et la communication allagmatique (Carayol, 2004) qui nous permettent d'envisager les transformations communicationnelle et organisationnelle.

Nous considérons les pratiques de communication professionnelles que nous analysons dans nos recherches comme indissociables des environnements économiques, organisationnels, culturels et sociaux, qu'elles expriment, confortent ou transforment en permanence. La communication des organisations participe alors à produire, reproduire et propager, dans le monde du travail et au-delà, des imaginaires de l'organisation, du travail et du « vivre ensemble ».

La communication, comme les technologies numériques qui équipent le travail, sont envisagées dans cette réflexion comme des dispositifs de gouvernement propres aux organisations post-disciplinaires (Foucault, 1993; Heller, 2005). Nous proposerons également une réflexion sur leur dimension « habilitante » et leur capacité à renégocier le sens, soutenir la réflexivité et la résistance. La communication au travail, comme les relations publiques, seront considérées comme pouvant conduire à la reproduction des structures sociales comme à l'émancipation et à la transformation (Falkheimer, 2009).

Notre approche de la communication organisationnelle, plus amplement décrite dans la biographie jointe, appréhende la communication et l'organisation comme des processus qui se construisent mutuellement. Les pratiques de communication contribuent à l'organisation en mouvement (*organizing*) et l'organisation produit un contexte qui, parmi d'autres, contraint et façonne les communications.

Nos réflexions s'inscrivent dans ce que Philippe Corcuff nomme la « galaxie du relationnisme méthodologique » (Corcuff, 2011), où les relations et les pratiques sociales sont envisagées comme premières, cristallisant les comportements individuels et les institutions collectives. On retrouve dans cette « galaxie » des points de vue aussi différents que ceux d'Antony Giddens ou Bruno Latour, qui inspirent largement nos réflexions. Les pratiques de communication que nous analysons sont alors nécessairement locales et situées, liées à des individus et des collectifs, mais ne peuvent se comprendre indépendamment du cadre organisationnel et social dans lequel elles se déploient et qu'elles révèlent. Les deux niveaux, local et global, interagissent constamment et nécessitent de les prendre en compte conjointement « en dépit de la

commodité qu'il y a [pour le chercheur] à se placer à un niveau ou à un autre » (Cicourel, 2008, paragr. 6).

Les dispositifs numériques d'information et de communication qui équipent le travail et que nous analysons depuis de nombreuses années produisent un « contexte technologique », un environnement informatisé et connecté, dans lequel les pratiques d'information et de communication s'opèrent, et qui à la fois les prolonge et les renforce, mais également les transforme et les constraint.

Si le phénomène de « techlash »¹ contemporain peut laisser penser que les discours critiques sur les technologies numériques sont récents (Alexandre et al., 2022), les critiques des techniques, et des techniques de communication en particulier, s'inscrivent dans une histoire longue que nous reprenons pour une part dans le présent volume et dans la biographie jointe. Nos travaux depuis plusieurs années montrent ainsi que les technologies numériques qui équipent le travail participent à la diffusion d'un modèle d'organisation et de management, comptable, rationnel, efficace et occidental (Laborde, 2010, 2012). Elles contribuent également à la fabrique des vulnérabilités au travail (Laborde, 2020b) et d'un travail « en souffrance » (Carayol & Laborde, 2019).

Dans ce volume, nous proposons d'envisager les technologies numériques comme ambivalentes (Bourret, 2016), tout autant comme des « dispositifs », qui se déploient dans des organisations post-disciplinaires et un monde postcolonial, que comme les médias possibles de formes revisitées ou inédites d'émancipation et de résistance.

LA FACE OBSCURE DES ORGANISATIONS ET DES PRATIQUES DE COMMUNICATION

L'injonction à la visibilité caractéristique de nos sociétés contemporaines (Aubert et al., 2011; Guibert, 2020) tend à disqualifier l'invisible, l'insignifiant, le discret. Les organisations considèrent ainsi généralement la part du travail invisible comme négligeable et ne donnant pas lieu à reconnaissance (Andonova & Vacher, 2009, 2014) ou à débat.

A contre-courant de cette posture, observer la face obscure des organisations et des communications en contexte de travail permet de mettre en lumière ce qui ne se dit pas, n'est pas valorisé et ne se débat pas ou plus dans les organisations. Ce choix de focale permet également d'éclairer ce qu'on ne perçoit pas ou plus, par habitude, par désintérêt, par impuissance, ou faute de grilles de lecture, ou encore ce qui est caché, qu'on ne veut pas voir ou montrer, ce qui est indicible car non éthique.

Dans ce document nous avons choisi de réexaminer nos différents terrains en portant la focale sur ces phénomènes oubliés, non débattus, qui ne font plus « évènement » ou sont cachés dans les organisations du travail. Nous discutons également une proposition de recherche collaborative qui permet de prendre au sérieux et d'éclairer ces pratiques laissées dans l'ombre,

¹ Anglicisme composé de *tech* et *backlash*. Remise en cause ou « retour de bâton » qui vise les géants du numérique depuis 2018. Sa popularité est attestée à partir de 2018, où il est le mot de l'année pour le *Financial Times*. En France, pour le journal *Le Monde*, « 2019 aura été l'année du techlash » (*Le monde*, 31 décembre 2019).

de faire évoluer les grilles de lecture, et de viser l'apprentissage organisationnel et la transformation.

Sans pour autant penser que tout est obscur, négatif, ou caché dans les organisations du travail, nous choisissons ici de nous détacher des phénomènes qui captent généralement l'attention des praticiens et des organisations pour prendre au sérieux les pratiques organisationnelles invisibles et inaudibles comme des éléments constitutifs de la vie des entreprises, pertinents pour comprendre les transformations communicationnelles et organisationnelles contemporaines.

Cette posture n'est pas inédite. A l'inverse des recherches qualifiées d'« administratives » (Lazarsfeld, 1941) qui visent à analyser l'organisation pour la rendre plus efficace et productive, les recherches critiques sur les organisations contribuent à la critique sociale en proposant non pas des adaptations aux modèles existants mais une remise en question de leurs prémisses. Ce faisant, elles participent à éclairer des phénomènes qui ne sont pas directement perceptibles par les acteurs et à « fragiliser les normes invisibles » (Herreros, 2019).

Les approches critiques en communication organisationnelle ont ainsi souvent en commun de chercher à mettre au jour et dénoncer les phénomènes qui ne sont pas directement visibles par les acteurs et peuvent être considérés comme « inacceptables » dans les organisations. L'inacceptable c'est alors « ce qui fait obstacle à d'autres possibilités de l'existence humaine en société qui s'expriment en termes de justice, de liberté, d'autonomie, de réalisation de soi... sur quoi se fondent *a contrario* les conceptions de l'acceptable. » (Heller et al., 2013). Dans ces recherches, les questions de pouvoir, de résistance, de signification et d'identité sont centrales (Mumby & Kuhn, 2018).

Dans le vaste panorama des recherches critiques en organisation, un champ anglo-saxon récent - les *Organizational Darkside Studies* - revendique explicitement une analyse des côtés « sombres » et « obscurs » des organisations. Les travaux de préparation du colloque Org&Co de 2019 dans le cadre de l'équipe COS (Communication, organisations et sociétés) du laboratoire MICA nous ont donné l'occasion d'une lecture approfondie de cette littérature, encore peu connue en France. Ces productions, avec d'autres, ont permis de renouveler et de compléter nos perspectives critiques en communication organisationnelle et notre approche des questions de vulnérabilité et de souffrance au travail. Elles nous ont également permis de faire le lien entre nos différents travaux de recherche, d'organiser la structure de ce document, et d'ouvrir plusieurs interrogations qui nous ont guidée vers d'autres lectures.

Le champ de recherche des *Organizational Darkside Studies* n'est pas homogène et regroupe, autour de la thématique commune fédératrice du côté « sombre » et « obscur » des organisations, des disciplines et des perspectives théoriques très différentes et souvent déjà existantes. Ce regroupement dans un nouveau champ ou *studies* permet à la fois d'ouvrir de nouvelles perspectives, de revisiter des travaux déjà anciens, et de favoriser les échanges scientifiques interdisciplinaires et internationaux. Comme nous avons pu le constater dans le cadre de nos recherches collaboratives, cette métaphore facilite également le dialogue avec les professionnels sur la mise en perspective critique de leurs pratiques, en renouvelant le vocabulaire des théories critiques pour le rendre accessibles et « entendables » par les praticiens, un enjeu important facilitant l'accès à des terrains de recherche.

Les recherches sur le *Darkside of organizational behaviour* ont émergé à partir des années 90. Elles privilégient initialement les pratiques individuelles et organisationnelles négatives ou non-éthiques, généralement cachées intentionnellement en organisation. D'après Linstead et al., qui consacrent une revue de la littérature sur cette question en 2014, ce champ de recherche est né de « frustrations face aux tendances des études classiques sur les organisations, à négliger, ignorer ou supprimer les problèmes éthiques, politiques et idéologiques difficiles » (Linstead et al., 2014). Les auteurs s'opposent ainsi au courant dominant anglo-saxon des études organisationnelles (*mainstream*) qui a longtemps marginalisé les éléments « négatifs » ou les comportements « non conformes » (*misbehaviour*) en les regardant comme anormaux ou étrangers aux contextes organisationnels et nécessitant une correction.

Les travaux les plus nombreux et les plus anciens de ce champ relèvent des études en *organizational behaviour* et s'attachent, dans une logique plutôt normative, à documenter et analyser les causes et les effets des « comportements sombres » en organisation, généralement dans la perspective d'un accompagnement ou d'une correction. Dans leur ouvrage de référence dans le domaine, Ricky Griffin et Anne O'Leary définissent les « comportements organisationnels obscurs » comme « des comportements motivés ou ambigus, qui contribuent aux processus humains et organisationnels et peuvent devenir fonctionnels ou dysfonctionnels selon la nature de la motivation, le contexte et les conséquences négatives attendues ou inattendues » (Griffin et al., 2004). Un grand nombre de comportements organisationnels « obscurs » sont ainsi répertoriés par les chercheurs dans cette littérature. Ils peuvent être le fait des individus comme des organisations et sont souvent organisés en deux catégories : les comportements obscurs qui sont préjudiciables au bien être humain (nocifs pour les autres ou pour soi) et ceux qui sont préjudiciables à l'organisation (avec ou sans coût financier) (Griffin et al., 2004).

Selon les recherches et les disciplines, ces comportements peuvent être considérés comme intentionnels ou non, ils peuvent également être appréhendés comme des déviances à modifier et corriger, ou, dans une perspective plus critique, comme des formes de contestation, des moyens d'« opposer une résistance au contrôle » et de se « réapproprier » du temps, son travail, son identité, etc.. (Ackroyd & Thompson, 2016). Ainsi, certaines pratiques qui peuvent paraître négatives, « anormales » ou même déviantes dans la perspective d'une organisation, peuvent également, observés d'un autre point de vue et avec des outils différents, paraître « normales », rationnelles et justifiées (Linstead et al., 2014, p. 168). Cette approche incite à résister à la tentation de stéréotyper ou stigmatiser les comportements, les groupes ou les acteurs.

Les nombreuses catégories de pratiques répertoriées par ces études peuvent parfois se croiser, font l'objet de débats, et sont souvent traitées par ailleurs sans revendiquer l'appartenance aux *organizational dark side studies*. Ces recherches permettent toutefois de mettre en valeur des phénomènes omniprésents et pourtant souvent ignorés par les organisations. Ces approches ont toutefois tendances à se centrer sur les comportements individuels et collectifs, au détriment des contextes organisationnels, et à aborder les phénomènes dans une approche plus normative que critique.

A l'origine arrimé à la psychosociologie et aux théories des organisations, ce champ d'études est aujourd'hui investi par d'autres disciplines : sociologie, histoire des organisations, philosophie politique. Il s'ouvre alors aux approches critiques qui s'opposent à la pensée dominante en théories des organisations dans le monde anglo-saxon, en adoptant des perspectives marxistes, post marxistes et postcoloniales (Linstead et al. 2014). Ces recherches s'attachent alors à

plusieurs phénomènes : les comportements négatifs et non éthiques (incivilités, agressions, discrimination, harcèlement, malversations, fraudes), et les phénomènes invisibles, « cachés », masqués, passés sous silence, consciemment ou non (dénis organisationnels, paroles interdites, euphémisation, fausses évidences, idéologies). Pour ces auteurs, les « angles morts » des activités de recherche, les manifestations organisationnelles délaissées ou rejetées par les chercheurs, participent également à laisser des pans entiers de notre compréhension des organisations dans l'obscurité.

Les travaux critiques dans le champ des *organizational dark side studies (ODSS)*, plus récents, sont ceux qui nous intéressent plus directement ici. Ils visent à étudier les problèmes éthiques, politiques, idéologiques, généralement négligés, ignorés ou déniés dans les organisations. Ils s'intéressent aux questions de pouvoir, de domination, d'exploitation et de résistance, avec une préoccupation pour l'émancipation. Ils s'appuient sur plusieurs perspectives théoriques classiques, majoritairement françaises et européennes, autour de Michel Foucault et Pierre Bourdieu, et plus largement de perspectives post marxistes et postmodernes. Ils dépassent également ces approches en proposant de s'intéresser centralement et de prendre au sérieux les « pratiques de l'ombre ».

Pour Stephen Linstead et al., les approches critiques des ODSS « se révèlent alors principalement dans les multiples facettes du contrôle et de la résistance au travail » (Linstead et al., 2014). Elles orientent la focale des observations sur les actions dysfonctionnelles, antisociales ou anormales, non pas pour les corriger, mais pour voir ce qu'elles révèlent d'un discours et de comportements normatifs contextualisés, et des rapports de pouvoir et de domination qui les sous-tendent. Pour ces chercheurs, l'étude de « l'obscur », de l'invisible, du caché, permet ainsi de « lever le masque » sur les arrangements sociaux, les discours et les connaissances, qui apparaissent comme des évidences, ne sont pas remises en question et servent un système de pouvoir. Dans ce cas, analyser les phénomènes « obscurs » c'est mettre au jour les évolutions et les mutations des organisations contemporaines, c'est aussi voir des alternatives, montrer que la manière dont les choses sont, n'est pas inévitable mais qu'elles sont le produit d'une représentation particulière de l'histoire (Linstead et al., 2014).

Le « côté obscur » est alors principalement, toujours selon ces auteurs, « caché par la lumière de l'expansionnisme capitaliste ». Il représente « une caractéristique indélébile du capitalisme, sa destination ultime, ou tout du moins le risque qu'il porte perpétuellement avec lui, mais dont les mécanismes sont obscurcis, que ce soit par des actions conscientes et conspiratrices des classes dominantes, ou simplement par le déploiement de logiques systémiques dont les participants peuvent être relativement inconscients » (Linstead et al., 2014, p. 173).

Cette perspective théorique permet donc de donner une autre épaisseur aux phénomènes constatés sur le terrain et d'envisager les incivilités, les conflits, les silences, les résistances, liés aux échanges numériques au travail, comme des phénomènes qui révèlent les failles et les impasses des évolutions contemporaines du travail, ou encore comme des moyens conscients ou inconscients mobilisés par les acteurs et les collectifs pour s'opposer aux contraintes imposées, se réapproprier leur cœur de métier et leur outil de travail, proposer des alternatives aux modèles existants.

Le champ des ODSS a également ses limites, la première d'entre elles étant de revendiquer comme « nouveau » une thématique de recherche et des références bien plus anciennes. Il

permet toutefois de s'appuyer sur plusieurs recherches d'inspirations critiques et d'explorer de nombreux aspects de la communication des organisations au-delà des approches critiques traditionnelles. Il facilite également la discussion à l'échelle internationale entre des disciplines différentes préoccupées par une réflexion critique sur les organisations et ce n'est pas le moindre de ses atouts, la parcellisation disciplinaire étant souvent un frein à une compréhension large des phénomènes organisationnels.

En communication organisationnelle, la métaphore de « l'obscur » et les travaux des *Dark side studies* nous invitent à analyser les phénomènes non éthiques, invisibles, cachés ou non étudiés, liés à la communication des organisations. Ils nous incitent à les observer comme des phénomènes indissociables de la vie organisationnelle (conflits, ambiguïtés, incommunication) et à les appréhender comme des révélateurs d'évolutions en cours des organisations et des communications liées aux nouvelles formes de gouvernementalité. Pour Stanley Deetz, la communication participe à masquer les activités obscures « pour rendre l'illégitime légitime, faire apparaître le dissensus comme un consensus » (Deetz, 2005). Les pratiques de communication produisent ainsi des contextes organisationnels et sociaux qui contribuent à maintenir un certain nombre de phénomène dans l'ombre, à jeter un voile sur les pratiques qui vulnérabilisent, à disqualifier les possibilités de résistance.

Les théories du *Darkside* ont été investies dans notre champ dans le cadre du colloque organisé par le MICA et Org&CO en 2019 qui a donné lieu à des actes et un ouvrage (Carayol et al., 2020). Ces approches ont été discutées au sein de notre laboratoire et nous avons, avec Valérie Carayol, investi ces perspectives dans le cadre de notre programme de recherche CIVILINUM et dans un article intitulé « Les incivilités numériques au prisme des *Dark side studies* » (Laborde & Carayol, 2021).

Valérie Carayol, dans un article destiné aux chercheurs européens de l'EUPRERA, rappelle ainsi l'intérêt de cette approche pour les recherches et pratiques en relations publiques et communication organisationnelle : « Même si toutes ces pratiques [obscures] ne se rapportent pas exclusivement à la communication, nombre d'entre elles dépendent, peuvent être affectées ou peuvent même être produites par des pratiques ou des politiques de communication, et elles doivent souvent être considérées comme des indicateurs de problèmes majeurs de relations professionnelles. (...) Les premiers signes de plus grandes difficultés dans la politique de gestion des risques de communication pourraient être détectés en se concentrant sur ces pratiques que tout le monde préfère, à l'heure actuelle, cacher pour ne pas altérer sa réputation ou son image » (traduction libre, Carayol 2019)¹.

Dans sa communication à l'occasion du colloque de 2019 sur « Le côté obscur de la communication des organisations », Thomas Heller rappelle que cette approche peut permettre de prendre en compte la dimension politique « obscure » de la communication organisationnelle qui « dans son déploiement (relationnel, discursif ou technologique) masque, occulte, opacifie, euphémise, fait passer dans l'ombre ou dénie, les relations de pouvoir, des formes de violence, ou encore des conditions objectives du travail » (Heller, 2019).

¹ Carayol, Valérie 8/03/2019 « The dark side of communication research »
<https://euprera.org/tag/carayol/>

Le colloque de 2019 comme les deux ouvrages qui ont suivi montrent que les chercheurs en communication organisationnelle, s'ils mobilisent très peu le champ des ODSS, notamment dans sa dimension critique, s'intéressent pourtant largement aux aspects non éthiques, cachés ou ambigus de la communication des organisations. Les chercheurs se sont majoritairement attachés à révéler des modèles organisationnels préjudiciables aux individus et aux collectifs de travail. Ils ont également traité d'un certain nombre de « dérives » ou d'aspects « cachés » de la communication des organisations (déni, tabous organisationnels et zones d'ombre de nos recherches). Contrairement au risque évoqué par Pierre Delcambre en introduction du colloque, c'est bien avant tout les logiques organisationnelles qui sont envisagées par les chercheurs comme « obscures » et non les comportements et la subjectivité des sujets.

En reprenant globalement l'ensemble des productions, on constate que les membres de la communauté se sont intéressés aux ambiguïtés, aux incertitudes et aux « zones de flou » des organisations et de la communication des organisations, principalement dans la perspective de les dénoncer comme préjudiciables au bien-être des individus en organisation.

L'ambigüité, les incertitudes, les conflits, sont pourtant indissociables de la vie des organisations, au cœur même du processus *d'organizing*. L'incompréhension dans la communication, l'incommunication, peuvent aussi être envisagées comme au fondement même de tout échange (Dacheux, 2015). Ces ambiguïtés peuvent avoir des incidences sur le bien-être des individus et la vie organisationnelle, elles peuvent cependant aussi être envisagées dans leur dimension positive, comme source de résistance, de créativité et de transformation.

Plusieurs approches critiques des organisations et de la communication, chacune à leur façon, s'intéressent aux aspects obscurs des phénomènes tels que nous venons de les définir. Elles visent alors à dévoiler, à révéler ce qui est caché, à dénoncer les formes de domination derrière les évidences. Elles cherchent à ouvrir « les boîtes noires », ce qui s'est refermé et qu'on ne perçoit plus, ou ce qu'on laisse – intentionnellement ou non – dans l'obscurité. De ce point de vue, les travaux de Denis Mumby, Stanley Deetz, David Courpasson, Thomas Heller, parmi d'autres, ont pu alimenter notre réflexion.

La communication des organisations, à la fois comme gouvernement et comme pratique productive, participe à masquer et à rendre invisibles certaines pratiques et certains phénomènes, elle peut transformer, mettre en lumière, faire évoluer les représentations. Les pratiques de communication sont envisagées ici non seulement comme constitutives des organisations, mais également comme mode de formation et de légitimation des pratiques de pouvoir à travers les luttes pour le sens et les identités, et comme valeur économique essentielle de la production capitaliste contemporaine (Mumby & Plotnikof, 2019). L'incommunication, les conflits, comme les pratiques de communication cachées, inattendues ou non éthiques, s'ils sont souvent négligés, oubliés ou passés sous silence dans les entreprises, participent également pleinement à *l'organizing*, aux pratiques de pouvoir et à la production symbolique des organisations. S'intéresser aux troubles, aux dysfonctionnements, aux pathologies de la communication ou à ses pratiques invisibles, cachées, tues, nous permet ainsi d'analyser l'évolution des relations au travail et plus globalement de l'organisation du travail.

Dans cette perspective, ce volume propose la relecture d'une partie de nos recherches à partir d'une nouvelle focale, et la construction de nouveaux concepts autour de la violence et de la résistance en organisation. Ceux-ci relèvent de ce que nous venons de définir comme le côté

obscur des organisations, dans la mesure où ils sont majoritairement considérés comme négatifs ou non éthiques, mais surtout parce qu'ils sont invisibles, cachés, passés sous silence, ou déniés, à la fois par le management et les salariés. Nous chercherons à mettre au jour ces pratiques non pas pour les corriger ou les adapter, mais pour observer ce qu'elles nous disent des représentations et des transformations du travail, des jeux de pouvoir dans les organisations et des alternatives possibles.

ECLAIRER ET DISCUTER LES VIOLENCES NUMERIQUES ORDINAIRES ET LES RESISTANCES DISCRETES

La première partie de ce document s'appuie sur nos travaux de ces sept dernières années sur les incivilités numériques au travail dans le cadre du programme CIVILINUM¹. Nous présenterons ici les principaux résultats de nos recherches personnelles et collectives et soutiendrons l'importance de développer cet objet dans le champ de la communication organisationnelle. Les incivilités numériques seront envisagées comme symptôme d'un travail en souffrance et de transformations contemporaines de la communication et de la coopération au travail.

Nous revisiterons par ailleurs ces recherches à la lumière de nouvelles perspectives théoriques et d'analyses renouvelées de nos terrains qui nous permettent de proposer une nouvelle notion : les « violences numériques banales et ordinaires en contexte de travail ». Nous nous intéresserons également au « processus de banalisation » de ces violences dans les organisations. Nous mettrons en avant un ensemble de phénomènes et de mécanismes qui participent de ce processus dynamique : cécité, silence organisationnel, parole empêchée, réflexivité limitée, processus de « masquage » et d'« euphémisation ». Ces phénomènes seront considérés comme autant de leviers sur lesquels il est possible d'agir pour restaurer la réflexivité et rendre l'ordinaire « in-tranquille ».

La deuxième partie de ce document s'appuiera sur nos travaux depuis la thèse sur l'imaginaire des technologies de communication, le non-usage d'internet, l'appropriation des dispositifs numériques d'information, de communication et de gestion, dans les entreprises africaines et agricoles, et enfin les incivilités numériques, pour en faire une relecture à la lumière du concept de résistance, peu mobilisé en communication organisationnelle. Nous proposerons d'appréhender la non adoption, les détournements d'usage et les stratégies de contournement, trop souvent associés à une résistance « négative » des individus face au changement, comme des formes de résistance aux normes organisationnelles et sociales et plus largement aux « visions » du monde que les technologies cristallisent.

Nous adopterons une approche de la résistance développée dans des travaux récents qui tient compte des évolutions actuelles des formes de pouvoir dans les organisations et de la vulnérabilité des emplois. La résistance, qu'elle soit individuelle ou collective, formelle ou informelle, visible ou cachée, sera abordée dans sa dimension processuelle, créative et émancipatrice, à la fois comme révélatrice des dysfonctionnements et de « l'inacceptable » dans les organisations, et comme proposition alternative susceptible d'engendrer des transformations organisationnelles. Nous montrerons également dans cette partie, en nous

¹ Description détaillée dans la partie I. de ce document et dans la biographie jointe.

appuyant sur une revue de la littérature et sur nos propres travaux, que si les technologies numériques peuvent participer, comme nous l'aurons vu en première partie, à un délitement du lien social et à la fabrique des vulnérabilités au travail, elles permettent aussi de renouveler les formes de résistance et de résilience en contexte de travail.

La troisième partie de ce travail s'appuiera sur les aspects méthodologiques des recherches participatives que nous menons depuis une quinzaine d'années et sur leur fondement épistémologique. Elle mettra en discussion un certain nombre de questions qui se posent au chercheur critique dans le cadre de recherches actions.

Le chercheur qui souhaite explorer le « côté obscur » des organisations dans une perspective critique est confronté à plusieurs difficultés. La première est d'ordre pratique et concerne l'accès aux « terrains », souvent bien plus complexe que dans le cadre d'une recherche intervention en réponse à une commande. La seconde est d'ordre épistémologique : comment produire des connaissances critiques, qui par essence impliquent de mettre au jour des processus invisibles ou cachés, en ne cédant pas à la tentation d'une recherche « surplombante » et déconnectée des pratiques et des transformations organisationnelles en cours ? Mais également quel type de connaissance produit-on quand on prend au sérieux la parole des acteurs, leur réflexivité et l'importance des critiques ordinaires ? La troisième difficulté est d'ordre éthique : quelle posture du chercheur critique quand il ne travaille plus « en extériorité » mais s'implique directement aux côtés des praticiens sur le terrain des organisations ? Enfin le dernier questionnement concerne les « effets critiques de la recherche » : face à l'ampleur des phénomènes d'euphémisation, de déni et au fatalisme dont font souvent preuve les praticiens, quelles recherches mettre en œuvre pour sensibiliser au plus près des acteurs et susciter, dans un même mouvement, apprentissage et transformation ?

La recherche action collaborative que nous documentons et dont nous discutons les fondements éthiques et épistémologiques dans cette troisième partie est une voie possible pour ouvrir les « boîtes noires » et déconstruire les processus, valoriser les résistances, mettre en débat ce qui ne l'est plus, au plus près des acteurs, dans la confrontation des savoirs et dans l'optique d'une transformation. Nous montrerons quelle est sa place dans le champ des recherches participatives en communication organisationnelle et nous discuterons le statut des savoirs construits dans le cadre d'espaces collaboratifs de recherche et les conditions de la « montée en généralité ». Enfin nous nous interrogerons sur le cadre éthique de la recherche et sur la forme particulière de recherche critique que l'on produit dans le cadre d'une recherche action collaborative.

PARTIE I.

Des incivilités numériques au travail
aux violences numériques ordinaires

INTRODUCTION

Les recherches sur les différentes formes de cyberviolences ou violences numériques se sont à ce jour essentiellement concentrées sur l'espace public ou sur les contextes scolaires et les publics jeunes.

Plusieurs auteurs se sont ainsi attachés à répertorier les formes de cyberviolence en milieu scolaire (Blaya, 2013, 2018; Stassin, 2019). Dans ce contexte, il peut s'agir d'exclusion ou de bannissement d'un groupe, d'usurpation d'identité, de violences verbales, de violences physiques filmées et diffusées, enfin de violences sexuelles ou pornodivulgation. Les recherches suggèrent que les potentialités des réseaux sociaux en termes d'immédiateté, de viralité, de ralliement de témoins, exacerbent et reconfigurent les actes de harcèlement traditionnels en milieu scolaire, d'une part, et d'autre part peuvent facilement transformer des actes isolés de cyberviolence en cyber-harcèlement (Blaya, 2016; Stassin, 2020; Stassin & Simonnot, 2018).

Dans l'espace public, plusieurs études, notamment en communication, montrent l'évolution des formes de violence liées aux médias numériques. Les travaux du programme de recherche régional CyberneTIC¹, menés en partenariat avec la gendarmerie nationale, visent à définir et cartographier les nouvelles formes de cyberharcèlement (Dulaurans, 2020; Dulaurans & Fedherbe, 2020, 2022). Arnaud Mercier reprend ainsi les travaux de Suler (Suler, 2005) et analyse « l'ensauvagement du Web » et les tweets injurieux et haineux (Mercier, 2018; Mercier & Amigo, 2021). Romain Badouard s'est intéressé à la « brutalisation » du débat public à travers le « double processus de banalisation et de légitimation de la violence dans le débat public » et aux discours de haine en ligne (Badouard, 2018, 2020). François Jost traite de la « méchanceté en actes à l'ère numérique » et rappelle, à travers une étude de l'évolution des médias, que « si la méchanceté est atemporelle, elle a trouvé aujourd'hui des conditions favorables à son épanouissement » (Jost, 2018). Christian Salmon montre comment, dans le contexte du développement des usages des médias sociaux, la communication politique est passée du « storytelling » à « l'ère du clash » (Salmon, 2008, 2020). Les travaux de Sarah Roberts documentent les coulisses du traitement de la haine en ligne et le travail des modérateurs du web qui filtrent « les torrents de violence, de pornographie et de fiel déversés sur nos écrans » (Roberts et al., 2020).

Ce que mettent notamment en avant ces auteurs c'est le déploiement de la violence en ligne et la tolérance vis-à-vis de ces formes de violence. La fréquence, associée à la difficulté ou à l'absence de volonté de réguler, se traduit alors par une banalisation des différentes formes d'agressivité dans le débat public.

¹ Le projet CyberneTIC est dirigé par Marlène Dulaurans, membre de l'équipe COS. Il « vise à formaliser des questionnements scientifiques autour du cyberharcèlement pour comprendre les nouvelles formes d'expression de la violence au moyen des nouvelles technologies, à identifier les comportements spécifiques qui leur sont attachés et à proposer à la gendarmerie nationale, partenaire privilégiée de CyberNeTic, des dispositifs numériques innovants qui renouvellent dans un premier temps les méthodologies d'intervention puis de prévention en matière de cyberharcèlement ». <https://cyberneticproject.eu/>

Dans un contexte de travail, les recherches restent embryonnaires. Récemment, la publication d'un *handbook* dédié au « *Work place cyberbullying et cyber harasement* » regroupant 45 contributeurs de plusieurs nationalités montre l'intérêt naissant des chercheurs pour ce sujet (Leslie, 2020). Cet ouvrage permet par ailleurs de découvrir les points de vue divergents pour aborder cette question selon les disciplines et les postures. Les chercheurs s'attachent alors aux nouvelles formes de violence professionnelles dans la perspective de les dénoncer, de les corriger, de réparer, ou de révéler les dysfonctionnements du travail dont elles seraient l'expression.

En sciences de l'information et de la communication, la question des conflits et de la violence en contexte de travail est très peu traitée, qu'ils soient médiatisés ou non par les TIC. Ces phénomènes participent pourtant pleinement des communications au travail et de la production communicationnelle des organisations.

Le programme interdisciplinaire CIVILINUM, que nous avons initié avec Valérie Carayol en 2015, est, à notre connaissance, le seul en France à s'intéresser à ces questions, avec un focus particulier sur les incivilités numériques en contexte de travail. Ce programme, financé par la Région Nouvelle Aquitaine, l'AFNOR¹ et la Caisse d'Epargne, regroupe 7 chercheurs de 4 laboratoires dans 3 disciplines : sciences de l'information et de la communication, psychologie du travail et droit. Les réflexions proposées dans cette partie s'appuient sur les travaux menés dans ce cadre.

Le projet CIVILINUM est issu d'un constat :

« celui de la survenue de nombreuses incivilités numériques au travail, des difficultés de régulation rencontrées par les entreprises pour y faire face et d'un déficit de recherche sur ce phénomène émergent, qu'il a semblé important de combler. » (site web de présentation du programme²)

La particularité de notre approche collective est d'envisager les incivilités numériques au travail non pas comme des « déviances », souvent individuelles, qu'il s'agirait de « corriger », mais comme le symptôme d'un « travail en souffrance » et de transformations contemporaines de la communication et de la coopération en contexte professionnel.

Nous pensons ainsi, à l'instar de David Courpasson, qu'il est « difficile d'être civilisé aujourd'hui en entreprise » (Courpasson, 2018, 2019) et qu'un certain nombre de facteurs organisationnels et d'innovations technologiques sont propices au développement d'environnements de travail incivils et plus globalement au renouvellement des formes de communication et de relations au travail. La civilité, dans ce cadre, ne relève pas uniquement de questions de bienveillance ou d'empathie, qui reposeraient sur une éthique individuelle, elle est au fondement même de la coopération et de la communication au travail.

Les recherches que nous menons depuis 2015 sur les incivilités numériques au travail entrent pleinement dans le champ des *critical dark side studies*, comme nous le montrons dans un article récent (Laborde & Carayol, 2021). Les pratiques inciviles via les médias numériques apparaissent alors à la fois comme des phénomènes négatifs et « non éthiques », mais également comme des phénomènes cachés, masqués, invisibles dans les organisations. Ils entrent ainsi parfaitement

¹ Association Française de NORmalisation

² <https://www.civilinum.fr/le-projet/>

dans ce que le champ des *Critical Dark side studies* qualifie de phénomènes « obscurs » en organisation.

Cette perspective théorique permet de donner une autre épaisseur aux pratiques qui nous intéressent ici pour les envisager comme révélatrices d'autres phénomènes : les failles et les impasses des évolutions contemporaines du travail d'une part, et des formes de résistance discrètes d'autre part.

Nos recherches de terrain depuis 2015¹, le groupe de réflexion² et les tables rondes³ que nous avons mis en place avec des responsables des ressources humaines et des préventeurs, témoignent des préoccupations nouvelles des entreprises pour ces formes de communication émergentes en contexte de travail. Elles montrent également que, dans les entreprises, à la faveur d'une tolérance accrue, d'une absence de règles partagées sur la façon de communiquer avec les nouveaux médias, et des potentialités techniques, les phénomènes de cyberincivilités, de cyberagressions et de cyber-harcèlement se développent, se brouillent et se confondent.

Il nous semble important aujourd'hui de développer les recherches sur ces questions. D'une part, parce que les communications médiatisées au travail se développent largement depuis une vingtaine d'années et ont connu une accélération avec la période de crise et de télétravail constraint liée à la pandémie. D'autre part, parce que les effets délétères sur les individus comme sur les organisations ont largement été démontrés et vont croissants (Laborde, 2020b). Enfin, parce que contrairement aux points de vue des premières recherches sur ces questions, notre écosystème numérique ne constitue pas seulement une « nouvelle scène » pour « prolonger » ou « dupliquer » en ligne les échanges hostiles en contexte de travail, mais que les médias numériques ont des potentialités qui à la fois exacerbent les phénomènes et renouvellent les formes classiques d'échanges hostiles en entraînant une confusion et une porosité entre les catégories. Associées aux transformations en cours dans les organisations, les technologies numériques participent ainsi aux bouleversements des normes relationnelles et éthiques en contexte de travail.

Dans cette partie, nous présenterons les principaux résultats de nos travaux et soutiendrons l'importance de développer ces recherches dans le champ de la communication organisationnelle. Nous revisiterons par ailleurs l'ensemble de ces analyses à la lumière d'une

¹ Principaux terrains investigués : Agence régionale de santé, La Poste Gironde, Université Bordeaux Montaigne, Keolis Bordeaux, Pôle emploi Gironde, Médecine du travail Nouvelle Aquitaine, Réseaux SQVT (Santé Qualité de Vie Nouvelle Aquitaine) et LEPC (Les entreprises pour la Cité).

² Le groupe de réflexion « Incivilités numériques au travail » s'est réuni pendant un an et demi. Il regroupait des chercheurs et des professionnels. Les membres ont co-écrit le livre blanc « Le numérique : nouvelles sources d'incivilités au travail » (Laborde, 2019) :

<https://www.leslivresblancs.fr/livre/entreprise/numerique-transformation-digitale/le-numerique-nouvelles-sources-dincivilites-au>

³ Six focus groups qui ont permis de réunir vingt-cinq invités autour de six thématiques les 5 et 6 juillet 2018 à Bordeaux (douze heures de discussion à analyser). Les profils des invités : chercheur, psychologue, infirmière et médecin du travail, DRH, chargés de mission sécurité, SQVT, responsable du dialogue social, chercheurs, chargés de communication internes et externes, responsable relations clients, consultant, avocat et juriste. Les thématiques traitées : Incivilités numériques et relations entre collaborateurs ; incivilités numériques et relations clients ou usagers ; lien entre incivilités numériques et SQVT ; comment identifier et analyser ? ; Comment prévenir et réguler ? ; Quels outils juridiques ?

nouvelle focale qui nous semble propice pour rendre compte de l'évolution des communications professionnelles étudiées sur nos différents terrains : les violences numériques banales et ordinaires en contexte de travail.

Nos recherches, après plus de six ans d'études sur les communications professionnelles médiatisées par les technologies numériques, nous amènent ainsi à proposer un nouvel objet d'analyse qui relève pleinement des aspects « obscurs » des organisations tels que nous les avons définis précédemment. Les violences ordinaires médiatisées par les TIC peuvent être considérées comme « négatives » ou « non éthiques », elles sont également largement invisibles, cachées et « passées sous silence » dans les organisations. C'est ce caractère « ordinaire » et « banal » des violences que nous chercherons à déconstruire en nous appuyant sur plusieurs auteurs et sur nos propres recherches pour mettre à jour les différents mécanismes qui participent au « processus de banalisation des violences numériques professionnelles ». En analysant les ressorts de ce processus, nous pourrons ainsi envisager, dans une troisième partie de ce volume, des méthodologies de recherche collaborative pour mieux l'étudier, pour restaurer la réflexivité discursive des acteurs en proie à ces phénomènes, ouvrir la « boîte noire » et rendre l'ordinaire « in-tranquille ».

Le premier chapitre de cette partie sera consacré à une synthèse de nos travaux personnels et des recherches collectives réalisées dans le cadre du programme CIVILINUM, ainsi qu'aux principaux constats issus de ces six ans de recherche et aux questions qui restent en suspens.

Nous débuterons par une analyse des nouvelles formes de violence au travail médiatisées par les technologies numériques. Nous montrerons que les recherches sur ces questions sont aujourd'hui embryonnaires et que le numérique vient bouleverser les formes classiques de comportements hostiles au travail en rendant poreuses les limites entre incivilités, agressions et harcèlement. Après avoir défini les concepts d'incivilités et d'incivilités numériques en contexte professionnel, nous rappellerons la pertinence de ce sujet en SIC et en communication organisationnelle pour appréhender les mutations en cours des communications au travail et la place des médias numériques dans ces transformations.

Nous reprendrons ensuite les principaux résultats de nos recherches pour conclure sur un ensemble de constats et interrogations issus de ces travaux. Le principal constat, que nous formulions dès 2018, concerne la très grande tolérance des salariés comme des organisations face aux incivilités numériques et leur « banalisation » dans le cadre du travail. Alors même que les incivilités numériques sont aujourd'hui nombreuses dans les organisations et que les effets délétères sur les individus comme sur les entreprises sont attestés par la revue de la littérature, le phénomène reste minoré, toléré, voire occulté dans la plupart des organisations avec lesquelles nous avons travaillé. Un deuxième constat concerne la catégorie même d'incivilités numériques et montre que dans les organisations, ce qui est qualifié d'incivilités regroupe des phénomènes beaucoup plus vastes et tend à englober l'ensemble des violences communicationnelles médiatisées par les TIC, lorsqu'elles sont tolérées et ne donnent pas lieu à des sanctions.

Ces constats nous amènent, dans un second chapitre, à proposer un nouvel objet d'analyse : « les violences numériques banales et ordinaires » et à nous intéresser au « processus de banalisation » de ces violences. Nous nous attacherons dans un premier temps à la question du

« banal » et de l'ordinaire » à la fois en sociologie et en SIC, pour montrer en quoi ce phénomène relève de ce qui a été conceptualisé comme la face « obscure » de la recherche en organisation. L'ordinaire, c'est ce qu'on ne voit plus, ce qui ne fait plus événement. Dans les organisations il est révélateur d'un ensemble de pratiques considérées comme acquises et évidentes et qui ne se discutent plus. Nous montrerons alors en quoi les « violences numériques ordinaires », comme ensemble de violences numériques tolérées qui s'exercent aujourd'hui dans les organisations, semblent être un objet d'analyse pertinent à la fois pour la recherche et pour les professionnels.

Une deuxième partie de ce chapitre cherchera, à partir d'une revue de la littérature et de nos propres travaux, à comprendre le processus de banalisation des violences numériques dans les organisations du travail. Nous mettrons ainsi en avant un ensemble de phénomènes et de mécanismes qui participent de ce processus dynamique : cécité, déni et silence organisationnel ; autocensure et « parole empêchée » ; réflexivité ordinaire et limitée ; enfin « distorsion communicationnelle » à travers des processus de « masquage » et d'« euphémisation ». Ces phénomènes sont autant de leviers sur lesquels il est possible d'agir pour restaurer la réflexivité consciente et rendre l'ordinaire « in-tranquille ».

Nous conclurons cette première partie par une réflexion sur l'importance de rendre « visibles » les violences numériques ordinaires, à la fois dans le champ professionnel et dans le champ scientifique, et de restaurer la réflexivité individuelle et organisationnelle à leur propos.

CHAPITRE 1. LES INCIVILITES NUMERIQUES EN CONTEXTE DE TRAVAIL ET DE TELETRAVAIL

CYBERINCIVILITES, CYBERAGGRESSIONS, CYBER-HARCELEMENT : DES POTENTIALITES TECHNIQUES QUI BOULEVERSENT LES APPROCHES CLASSIQUES DES COMPORTEMENTS HOSTILES AU TRAVAIL

Etudes des comportements hostiles en contexte de travail

Le harcèlement en contexte de travail, comme les incivilités ou les comportements hostiles, font l'objet de nombreuses recherches depuis plus de 30 ans. Si le harcèlement au travail a été largement analysé en France, notamment à partir des travaux de Marie France Hirigoyen (Hirigoyen, 2014, 2017), la majorité des travaux sur les incivilités en contexte de travail est produite par des chercheurs américains ou d'Europe du Nord, le plus souvent en sciences de gestion ou en psychologie du travail.

Selon la convention n°190 de l'Organisation Internationale du Travail, ratifiée par la France en novembre 2021, « la violence et le harcèlement au travail sont une violation des droits humains, une atteinte à la dignité et mettent en péril l'égalité des chances. Ils sont inacceptables et incompatibles avec un travail décent » (Lerouge, 2022).

L'OIT définit la violence et le harcèlement dans le monde du travail comme :

*« un ensemble de comportements et de pratiques inacceptables, ou de menaces de tels comportements et pratiques, qu'ils se produisent à une seule occasion ou de manière répétée, qui ont pour but de causer, causent, ou sont susceptibles de causer un dommage d'ordre physique, psychologique, sexuel ou économique, et comprennent la violence et le harcèlement fondé sur le genre » Convention n°190 de l'Organisation internationale du travail, article 1^{er}*¹.

Loïc Lerouge, chercheur du programme CIVILINUM, rappelle que cette convention étend le champ d'application des phénomènes de violence et de harcèlement au travail aux déplacements et aux voyages, mais également, aux « communications liées au travail dont celles effectuées par le moyen de technologies de l'information et de la communication, ce qui inclut le harcèlement numérique, voir la répétition des incivilités numériques au travail » (Lerouge, 2022, p. 5).

En 2001, l'*Academy of Management*, réunie à Washington, a proposé une typologie des comportements hostiles en contexte de travail. Les chercheurs se sont basés sur les productions existantes et souvent éparses dans ce domaine pour faire émerger 8 types de comportements professionnels « hostiles » : les comportements contreproductifs, les comportements déviants, les comportements de représailles organisationnelles, les agressions, la violence, les

¹ Convention n°190 de l'Organisation Internationale du Travail relative à l'élimination de la violence et du harcèlement dans le monde du travail, adoptée à Genève le 21 juin 2019. Article 1^{er} https://www.assemblee-nationale.fr/dyn/15/textes/l15b4216_accord-international.pdf

comportements d'intimidation, le harcèlement au travail et les incivilités (Andersson & Pearson, 1999)¹. Ces catégories sont toujours utilisées aujourd'hui dans les recherches en management et en psychologie du travail.

La production de catégories correspond à une posture fonctionnaliste et les délimitations arbitraires résistent rarement à une analyse qualitative des interactions dans la perspective d'une recherche en SIC qui prend en compte le vécu des acteurs. Nous allons voir que les caractéristiques des médias numériques participent également à les rendre inopérantes.

Les catégories de l'*Academy of Management* peuvent s'inscrire sur un *continuum* allant des actes volontaires et physiques, aux formes de plus faible intensité et sans intention de nuire manifeste. Les définitions peuvent alors varier mais les phénomènes qui nous intéressent ont toujours les mêmes caractéristiques :

- les incivilités sont de faible intensité, leur perception est subjective et leur intentionnalité ambiguë ;
- le harcèlement se définit par des comportements répétés, volontaires, d'intensité variable, il repose sur un déséquilibre des pouvoirs ;
- les agressions sont ponctuelles et intentionnelles, physiques ou verbales.

Dans son ouvrage de 2011 sur la violence au travail², Christophe Dejours s'appuie sur la définition du Bureau International du Travail (BIT), pour définir la violence au travail comme « toute action, tout incident ou tout comportement qui s'écarte d'une attitude raisonnable par lesquels une personne est attaquée, blessée, lésée, dans le cadre ou du fait direct de son travail » (Dejours, 2011, p. 12). La violence relève alors d'une atteinte à l'intégrité physique ou psychique d'une personne. Elle ne se réduit pas aux brutalités physique ou sexuelles et peut être symbolique, elle rend compte d'un rapport de force.

Dans ce même ouvrage, Bernard Jolivet, membre de la commission préparatoire, définit la violence au travail comme « l'usage délibéré ou non de la force physique ou morale, directement ou indirectement, contre une personne ou un groupe, menaçant l'intégrité physique et/ou psychique de la ou des personnes » (Ibid.).

Si Christophe Dejours envisage la violence comme intentionnelle, Bernard Jolivet, comme Gilles Herreros, n'envisagent pas l'intentionnalité comme critère de définition de la violence. Herreros dans son ouvrage sur « la violence ordinaire dans les organisations » sur lequel nous reviendrons plus loin invite ainsi à penser la violence comme « un agir » non nécessairement intentionnel, qui provoque un « pâtir ». Cette violence peut alors être « violence ordinaire », en ce sens qu'elle n'est pas repérée comme telle et « fait convention » (Herreros, 2012).

¹ Tous les termes et citations initialement en langue anglaise sont traduits librement par l'auteur

² Issu des travaux de la commission « Violence, travail, emploi, santé » et du rapport produit en 2005, préparatoires à l'élaboration du Plan Violence et Santé en application de la loi relative à la politique de santé publique du 9 août 2004

Cyberincivilités, cyberagression et cyberviolence

Il existe donc de nombreux cadres normatifs nationaux et internationaux depuis les années 90 qui permettent de définir la violence et le harcèlement au travail (OIT, BIT, Loi santé et sécurité au travail, typologies et définitions académiques...). Ces cadres peinent toutefois à s'ajuster aux nouvelles réalités du travail en ligne, à distance, hybride, participatif, nomade...

Dans le contexte académique, les chercheurs s'intéressant aux actes hostiles médiatisés par les TIC, se sont dans un premier temps contentés d'ajouter cyber ou numérique pour montrer un prolongement en ligne de ces agissements. On retrouve ainsi les définitions suivantes dans la littérature anglo-saxonne :

Cyberincivilité : « comportements grossiers, impolis ou discourtois qui se produisent à travers les technologies de l'information et de la communication comme les e-mails ou les SMS » (Giumenti et al., 2012)

Cyber-harcèlement : « un acte agressif et intentionnel effectué par un groupe ou un individu, utilisant des formes de contact électronique, répété à plusieurs reprises au fil du temps, contre une victime qui ne peut pas facilement se défendre » (Smith et al., 2008). Voir également (Dupré, 2018).

Cyberagression : « agression qui s'exprime dans la communication entre deux ou plusieurs personnes utilisant les technologies de l'information et la communication, où au moins une personne dans la communication agresse une autre dans l'intention de lui nuire ». (Weatherbee & Kelloway, 2006)

Les termes de cyberviolence ou cyberdéviance apparaissent quant à eux plutôt comme des catégories « parapluie » qui englobent toutes les autres (Kowalski & Robbins, 2021).

Nos recherches sur les incivilités numériques au travail montrent que la production d'incivilités via les outils numériques est en effet le plus souvent indissociable de la qualité des relations dans les organisations. De ce point de vue, les technologies numériques « prolongent » en ligne, des environnements conflictuels et incivils existant par ailleurs.

Nos travaux montrent par ailleurs que les médias numériques (au sens d'outil qui médiatisent, relient et en même temps déforment) proposent un potentiel inédit de production, de diffusion et d'exposition aux contenus incivils ou agressifs et au harcèlement.

A la suite de Bougnoux et plus largement dans la perspective de notre discipline, nous pensons que les médias, en nous reliant, nous organisent : « Les médias c'est ce qui se tient entre, ce qui, en nous reliant, nous organise, ce qui permet durablement de dire Nous » (Bougnoux, 2002, p. 67). Ils prolongent la relation et se faisant l'influencent, comme leurs caractéristiques propres influencent la production et l'interprétation des messages. Plus largement, à l'instar de Latour, nous pensons que nos opérations de pensée sont indissociables de nos conditions techniques d'inscription, de transmission et de stockage des contenus (Latour, 1987).

Dès les premières études sur la télématique, les chercheurs montrent que les technologies de l'information et la communication contribuent à l'élaboration ou à la redéfinition des formes de sociabilité. Déjà dans cette période les médias étaient envisagés comme « non neutres », transformant potentiellement les liens sociaux et instaurant de nouvelles formes de sociabilités.

Les travaux sur les cultures de l'information en organisation montrent également l'importance de la culture organisationnelle pour comprendre les pratiques d'information (Liquète et al., 2017). Les espaces électroniques sont envisagés comme des contextes de communication à la fois singuliers et liés les uns aux autres, propices au développement de formes spécifiques de présentation de soi, d'écriture ou de conventions sociales (à travers des codes de conduite comme la *Nétiquette*)¹.

Il semble qu'aujourd'hui les entreprises, mais également une partie des chercheurs, considèrent assez peu cette matérialité des technologies d'information et de communication. Les « outils qui nous relient » semblent alors largement invisibilisés et impensés (dans leur dimension normative et structurante), comme s'ils n'étaient pas là, comme si utiliser le téléphone, le courrier électronique ou la messagerie instantanée pour échanger, n'avait pas une incidence sur la manière de penser, de produire les messages, et de les interpréter.

Il ne s'agit évidemment pas d'envisager, dans une perspective déterministe, que les techniques en elles-mêmes produisent des violences ou des incivilités. Celles-ci s'inscrivent dans des contextes sociaux et organisationnels qui jouent sur leur production et leur développement comme sur nos usages. On constate ainsi le plus souvent que l'usage des techniques et leurs potentialités viennent confirmer, accélérer, radicaliser, des tendances existantes par ailleurs (voir partie II de ce document).

Ces évolutions du travail sont largement documentées par les chercheurs. Il s'agit notamment de la mise en concurrence des individus, du sentiment d'isolement, des liens fonctionnels et à court terme dans le cadre de projets, de la surinformation et de la surcharge de travail. Autant d'éléments de contexte qui favorisent la dégradation de la civilité et des relations sociales en contexte de travail.

Dans ce cadre, les médias numériques professionnels ont des potentialités susceptibles d'augmenter ou d'accélérer ce délitement du lien social, ou encore de favoriser la production d'interactions inciviles ou agressives en contexte de travail :

- Les chercheurs s'intéressent par exemple au manque d'indices contextuels propres aux médias numériques à partir des théories sur la « richesse des médias » (Lim et al., 2017) et montrent que l'absence d'indices non verbaux, que les médias peinent à reproduire, participe au développement des incompréhensions et des ambiguïtés dans la relation.
- Les travaux de John Suler, largement repris par ailleurs, s'attachent à la « barrière » que constitue l'écran et établissent que l'absence de contact visuel, l'invisibilité de l'autre, l'asynchronicité et l'anonymat, favorisent la « désinhibition » et le développement de comportements violents en ligne (Suler, 2005).
- L'usage des technologies numériques abolit également les frontières spatiales et temporelles et prolonge les interactions inciviles en dehors des temps et des lieux professionnels, sans temps de répit possible. Le harcèlement peut ainsi se poursuivre en dehors des temps et de l'espace professionnels, les incivilités ou les agressions ponctuelles

¹ Dans cette perspective, j'écris un article en 2000 avec Gino Gramaccia sur la façon dont les technologies numériques asynchrones bouleversent les rituels de co-présence en organisation (Gramaccia et al., 2000)

se déploient et se donnent à voir bien au-delà de la stricte interaction initiale (Laborde, 2019).

- Ces médias permettent également une exposition plus large, à travers les réseaux sociaux bien sûr mais également les transferts de mails ou les copies. Ils convoquent alors de nouveaux témoins, souvent en dehors du cercle professionnel. Ils facilitent les agressions collectives en donnant à voir et en permettant à d'autres acteurs de réagir ou simplement de donner spontanément leur assentiment à travers des commentaires ou des « like » (Dupré & Laborde, 2021).
- Enfin, contrairement à la majorité des incivilités ou des agressions classiques, le récepteur est isolé devant son écran sans étayage social pour partager ses émotions (Suler & Allouche, 2012).

Pour beaucoup de chercheurs, ces caractéristiques des technologies numériques de communication ont pour conséquences elles augmentent les effets négatifs sur les individus : « en s'immisçant dans la vie personnelle des victimes à travers le piratage ou le partage d'images embarrassantes sur les réseaux sociaux » et en rendant les interactions négatives permanentes, accessibles en tous lieux et sur tous types de terminaux (Leslie, 2020, p. XXV) mais également en donnant à voir publiquement en dehors du contexte de travail et en facilitant les actions collectives (Yarbrough, 2021).

Les caractéristiques des médias numériques entraînent également une redéfinition des catégories classiques d'incivilités et de violence au travail et une porosité entre ces catégories :

- Ainsi la répétition, caractéristique du harcèlement mais également des « environnements incivils », peut également provenir de la fragmentation des actions (harcèlement de meute : « liker c'est déjà harceler »¹) et de la pérennité des traces qui peuvent ressurgir à plusieurs reprises (Stassin, 2020).
- Le déséquilibre des forces, également caractéristique du harcèlement, peut être transformé par l'usage des réseaux sociaux et provenir de la puissance du nombre de témoins face à la victime (chambre d'écho), de l'anonymat, ou encore d'une expertise technologique.
- Pour plusieurs chercheurs, l'intention de nuire se dilue également avec les médias numériques et peut devenir ambiguë. Nos investigations sur le terrain montrent ainsi que des mails ou des posts rédigés un vendredi soir sous l'impulsion de la colère peuvent être relayés et commentés tout un week-end, laissant « l'agresseur » dépassé par la situation le lundi matin.

La tolérance organisationnelle augmente encore cette confusion entre les catégories de cyberviolence. Alors que la législation existe pour qualifier et condamner un certain nombre de comportements, son absence de mise en vigueur dans les entreprises contribue à euphémiser les phénomènes et à les diluer. Ainsi, dans la plupart des services clients que nous avons observés (Laborde, 2019), les dispositifs de « signalement des incivilités » servent à recenser les

¹ Slogan de la journée du 3 novembre 2016 de mobilisation nationale contre le harcèlement scolaire (cette journée existe depuis 2015, la journée de 2016 était consacrée au cyber-harcèlement)

agressions et les menaces explicites¹. Dans ce contexte, les incivilités telles que nous les définissons, qu'elles soient classiques ou numériques, deviennent invisibles et ne sont jamais évoquées formellement. Elles appartiennent ainsi au côté sombre ou obscur des organisations.

LES INCIVILITÉS NUMÉRIQUES COMME OBJET DE RECHERCHE EN COMMUNICATION

Incivilités et incivilités numériques en contexte de travail

Les travaux du programme CIVILINUM ont contribué à développer une approche originale des incivilités et des cyberincivilités au travail.

La civilité, comme le montrent Montesquieu, Elias et Tocqueville, est indispensable au lien social et participe à la socialisation. Elle est, pour Elias, directement liée au processus de civilisation (Elias, 2002).

Les incivilités peuvent se définir, en première approche, comme « des actes qui dérangent ou blessent moralement mais ne sont pas réprimés par la loi » (Roché, Schlegel, 2009, p. 15). Elles relèvent des violences ordinaires, ce sont « les mille petites agressions quotidiennes qui nous gâchent la vie » (Roché, 1996, p. 254). Elles renvoient également à la question de la transgression des normes et règles implicites de la vie en communauté (Felonneau, Lannegrand-Willems, 2005).

La civilité est envisagée dans nos travaux,

« dans le sens que Goffman lui attribue dans la « Mise en scène de la vie quotidienne » : comme un mode de constitution du social produit par et dans la société civile, qui ne passe pas par une représentation supérieure et unique de l'État ou de l'Église, mais se produit dans la multiplicité des interactions à travers lesquelles les individus se reconnaissent mutuellement comme des êtres sociaux (Goffman, 1959). S'interroger sur les incivilités, rappelle ainsi le texte fondateur du Club national inter-entreprises de prévention des incivilités², revient alors à « repérer la question des fondamentaux du bien vivre ensemble, de la réciprocité, du lien avec la citoyenneté » » (Laborde, 2016, paragr. 3).

Les incivilités en contexte de travail renvoient ainsi aux règles implicites de respect, de considération et d'attention mutuelle sur lesquelles reposent la coopération et la coordination du travail.

Elles sont étudiées depuis la fin des années 90, essentiellement dans le monde anglosaxon par des chercheurs en psychologie du travail et du management. Elles sont alors définies comme

¹ Le responsable RH d'une grande entreprise d'assurance nous disait récemment que sur 500 000 clients, en 2021, seuls 12 avaient reçus un courrier de résiliation suite à une altercation avec des employés. Compte tenu des difficultés rencontrées aujourd'hui dans les services clients on peine à croire que ces chiffres sont représentatifs des agressions effectives.

² Le « Club Interentreprises de Prévention des Incivilités » a été créé par La Poste en 2009. Il comptait alors une trentaine de membres actifs se réunissant pour échanger leurs expériences et partager leurs bonnes pratiques. Parmi eux, SNCF, RATP, McDonald's, Picard, Total, GDF, BNP Paribas, Mairie de Paris, Monoprix, Casino, Stade de France, CPAM, CNAF ou encore l'Éducation nationale.

« des comportements déviants de faible intensité, en violation des normes de respect mutuel propre au lieu de travail, avec une intention ambiguë de nuire à la cible. » (Andersson, Pearson, 1999, p. 457). Ces incivilités sont alors « verbales plus que physiques, passives plus qu'actives, et indirectes plus que directes » (Pearson, Porath, 2005, p. 8).

Les incivilités au travail ne sont donc pas des agressions explicites qui relèveraient d'une réponse juridique, mais plutôt des micro agressions, fréquentes et répétées, souvent largement tolérées dans les organisations de travail. D'après ces études, elles agissent comme des « stresseurs chroniques » et produisent des « environnements sociaux nocifs » qui ne touchent pas seulement les personnes concernées mais aussi les témoins. Les incivilités au travail sont alors considérées comme les manifestations déviantes les plus fréquentes dans les organisations (Baron & Neuman, 1996 ; Cortina et al., 2001 ; Porath & Pearson, 2013). Les recherches montrent qu'elles sont coûteuses (Pearson, Porath, 2005 ; Lewis, Malecha, 2011), vont croissant (Porath, Pearson, 2013) et sont nocives pour les individus comme pour les organisations (Estes, Wang, 2008 ; Cortina et al., 2001).

Les incivilités, sur le continuum des comportements hostiles au travail, se caractérisent donc par leur faible intensité, leur intention ambiguë de nuire, et leur perception subjective qui dépend à la fois des individus et du contexte de l'interaction (Laborde, 2016; Dupré, 2017).

Comme nous le formulions avec Valérie Carayol dans un ouvrage récent,

« l'intérêt pour cette thématique, qui a trait au mal-être collectif en organisation, montre que des difficultés relationnelles et communicationnelles apparemment minimes, des chocs et interactions micro-toxiques, qui transgressent « la règle fondamentale de la considération d'autrui comme personne » (Robert-Demontrond, 2003) peuvent altérer durablement les collectifs de travail, mais aussi être le symptôme d'une fragilisation du corps social des organisations de travail » (Laborde & Carayol, 2021).

S'intéresser aux questions de civilité dans le cadre du travail va nécessairement au-delà d'une réflexion sur l'empathie, la politesse ou la pacification des relations de travail (qui n'est pas toujours souhaitable). Comme le rappelle David Courpasson, développer une culture de la civilité au travail, ne consiste pas seulement à développer une culture de la courtoisie, mais à « fonder un principe puissant de coopération authentique » (Courpasson, 2018).

Or, force est de constater que si plusieurs chercheurs et managers affirment depuis les années 80 que « Travailler c'est communiquer » (Veltz & Zarifian, 1993a; Zarifian, 1998), le travail n'a jamais été aussi solitaire et les relations de travail aussi instrumentalisées.

Là où les recherches et les ouvrages de management mettent en avant l'importance des « relations » dans le cadre du travail pour permettre coopération et adaptation (une histoire construite dans le temps, partagée, apaisée, qui permet de mettre en place des règles de compréhension et d'action communes), l'entreprise répond bien souvent par une vision rationnelle et quantitative de la communication : un flux de messages ininterrompu.

Si on considère, à la suite de Paul Watzlawick, que toute interaction est à la fois contenu et relation, de telle sorte que la seconde englobe la première et soit métacommunication (Watzlawick et al., 2014), on constate aujourd'hui dans les entreprises un trop-plein de contenus au détriment de relations qui nécessairement se cultivent et se construisent dans le temps. Face à ce que Dejours appelle les « pathologies de la solitude », les organisations sont souvent

tentées de répondre par des actions de communication qui intensifient encore la production et les échanges de flux.

Les incivilités peuvent alors apparaître comme révélatrices de la dégradation des relations professionnelles. Elles sont également directement liées à la surcharge informationnelle provoquée par l'augmentation des flux d'informations et aux cultures de l'information en organisation (Liquète et al., 2017).

Un objet de recherche permettant d'appréhender les mutations des organisations et des communications au travail

Dès 2015, nos enquêtes concernant les usages du courrier électronique¹ ainsi que la participation à des groupes professionnels² faisaient apparaître les incivilités numériques au travail comme « un objet de recherche pour appréhender les mutations de la communication organisationnelle » (Laborde, 2016).

Nous évoquions ainsi, à l'occasion du colloque Org&Co de Rennes de 2016, l'intérêt d'envisager les incivilités numériques comme « une problématique émergente dans le contexte de la transformation numérique des organisations ».

L'analyse des incivilités permet alors de mettre à jour des reconfigurations en cours des pratiques de communication dans les organisations :

« La question de la relation et de la construction commune des règles de l'échange est centrale dans une analyse des incivilités : l'incivilité, nous dit Peyrat, « c'est une relation qui dérape par rapport aux règles et aux codes attendus » (1999). Les incivilités nous amènent alors à nous interroger sur la qualité des relations plus que sur celle des ressources. (...) »

Les épisodes critiques d'incivilités numériques décrits par les personnes interviewées mettent ainsi en lumière des reconfigurations des pratiques d'information et de communication, que le courrier électronique vient cristalliser.

Les formes et normes de civilités épistolaire caractéristiques des organisations du XXe siècle se fragilisent dans les organisations contemporaines. (...) Les organisations, entraînées depuis une trentaine d'années dans un flux ininterrompu d'innovations techniques et organisationnelles, supposées leur permettre d'être plus agiles et réactives dans des contextes incertains, ne parviennent plus à proposer des cadres stables d'exercice des pratiques d'information et de communication, laissant les individus et les collectifs relativement isolés sur ces questions.

Comme le confirment ces premières études, les incivilités sont alors des manifestations de ce phénomène. Elles apparaissent moins souvent comme des actes volontaires d'individus spécifiques, que le résultat de l'absence de normes et de règles implicites ou explicites, construites collectivement pour cadrer les échanges. Nous nous trouvons ainsi dans une situation d'entre-deux, tout à fait intéressante à analyser pour mieux comprendre la façon

¹ Travaux menés avec des étudiants de Master sur deux terrains : La Poste Gironde et l'Université Bordeaux Montaigne

² Groupe « Prévention des incivilités » et « Réseau SQVT Aquitaine » (Santé Qualité de vie au travail)

dont les collectifs construisent des règles communes et structurent leurs échanges ». (Laborde, 2016)

Mais le phénomène des incivilités numériques ne saurait se réduire à une absence de construction commune des règles de l'échange.

Dans le cadre du programme CIVILINUM, les incivilités numériques au travail sont envisagées comme le symptôme de dysfonctionnements organisationnels plus larges et d'un travail « en souffrance », indissociable des évolutions de l'organisation du travail.

Nos nombreux échanges avec des salariés, des managers et des préventeurs depuis 2015 confirment les constats fait par les chercheurs depuis plus de 20 ans : les organisations parlent sans cesse de mode projet, d'importance de la communication et de la coopération, mais les travailleurs n'ont jamais été aussi isolés. La mise en concurrence des salariés, le temps court des projets, la peur du déclassement, le management par la subjectivité, participent à un repli des individus et à la détérioration des cultures de civilité au travail : « il est difficile d'être civilisé aujourd'hui en entreprise, chacun se démène et rivalise avec lui-même autant qu'avec les autres » (Courpasson, 2018).

De ce point de vue, les incivilités numériques ne peuvent être appréhendées sans prendre en compte une évolution plus large des modèles organisationnels dans la société néolibérale :

« Les interactions au travail sont aussi profondément touchées par ce qu'on pourrait appeler les « pathologies de la performance » : « La vie au travail devient un temps contraint de production, où l'écoute, la parole et le lien – conditions et marques de la civilité – n'ont plus leur place. Les relations de travail sont alors de plus en plus brutales, inattentives aux dimensions affectives de la communication, sous prétexte, notamment, de manque de temps pour les manières » (Robert-Demontrond, 2003). Une analyse des incivilités liées aux reconfigurations des pratiques de communication numérique ne peut ainsi s'envisager sans prendre en compte les évolutions des idéologies gestionnaires (Gaulejac, 2009) et connexionniste (Boltanski, 2011), et une réflexion sur l'organisation même du travail (Linhart, 1998).

De ce point de vue la question des incivilités numériques doit être mise en rapport avec les questions de santé au travail et les risques psychosociaux liés aux nouvelles formes de travail (modes projets, mobilité, reconfigurations permanentes), aux nouvelles formes de pression temporelles (urgence, maximisation du temps), et à l'usage accru des dispositifs numériques (syndromes de débordement) » (Laborde, 2016).

Les incivilités qui nous intéressent dans cette recherche s'inscrivent alors dans un contexte général de banalisation des violences en contexte de travail, très bien décrite par Gilles Herreros et Christophe Dejours par ailleurs (Dejours, 2009; Herreros, 2012). Ces violences « ordinaires » sont favorisées par l'isolement et la mise en concurrence des individus (Dejours, 2006), les nouvelles formes de motivations subjectives au travail (Heller, 2009), la peur du déclassement (Castel, 2013) et plus globalement par l'évolution de la pensée gestionnaire dans les organisations du travail (Gaulejac, 2009).

Dans ce contexte, les technologies numériques proposent de nouvelles scènes (au sens de Goffman) pour le développement d'échanges incivils. Elles permettent à la fois de prolonger, en

ligne, les cultures inciviles, et proposent également de nouvelles potentialités pour que ces cultures se déplient, s'amplifient, se renouvellent.

Des liens entre incivilités numériques et fabrique des vulnérabilités au travail

La thématique des incivilités a trait au mal-être et à la fragilisation des collectifs et des organisations. Nos travaux montrent que des difficultés relationnelles et communicationnelles apparemment minimes, micro-toxiques, peuvent altérer durablement les collectifs de travail et être le symptôme d'une fragilisation du corps social des organisations du travail.

Le programme quinquennal du MICA-COS sur les vulnérabilités¹ nous a permis de développer une réflexion sur les liens entre incivilités numériques et vulnérabilités professionnelles (Laborde, 2020b, 2021; Dupré & Laborde, 2021).

A la suite de Soulet (Soulet, 2005) et Lhuilier (Lhuilier, 2017), nous appréhendons la vulnérabilité au travail comme un processus, une construction à la fois relationnelle et contextuelle résultant d'organisations et de représentations du travail qui isolent, mettent en concurrence les individus, et sont susceptibles de toucher chacun d'entre nous dans un contexte donné. C'est dans ce sens que nous parlons de « fabrique » des vulnérabilités au travail :

« Dans la présente recherche, nous envisageons la vulnérabilité au travail comme un processus résultant d'organisations et de représentations du travail qui isolent, mettent en concurrence les individus, et sont susceptibles de toucher chacun d'entre nous dans un contexte donné. Ce travail s'inscrivant en communication organisationnelle, nous nous intéresserons spécifiquement aux évolutions de la communication, de la coopération et de la participation au travail, générées par ces nouvelles formes d'organisation et susceptibles de « fabriquer » de la vulnérabilité au travail à l'échelle des organisations » (Laborde, 2021)²

Nos travaux, en s'appuyant sur nos terrains et sur une revue de la littérature existante (Cortina et al., 2001; Pearson & Porath, 2005; Porath & Pearson, 2013) s'attachent alors à montrer les interactions complexes entre incivilités numériques dans le cadre des relations professionnelles et fabrique des vulnérabilités au travail. Les liens entre les deux phénomènes peuvent être envisagées de deux manières :

« D'une part, les pratiques de communication numérique inciviles rendent vulnérables les individus et les collectifs au travail, d'autre part, la vulnérabilité des individus et des collectifs au travail ouvre la voie à la production d'incivilités numériques. Ces incivilités peuvent alors apparaître comme des marques d'adaptation à de nouveaux contextes de travail ou de désengagement vis-à-vis de l'entreprise, du collectif ou du travail en général » (Laborde, 2021).

Nous montrons ainsi qu'environnements de travail incivils et processus de développement des vulnérabilités au travail peuvent apparaître comme deux phénomènes qui participent d'une même spirale négative du travail, l'un entraînant l'autre et réciproquement (Ibid.).

Nos études montrent également que les processus de vulnérabilisation liés aux incivilités numériques sont renforcés par le silence ou la myopie organisationnels sur ces questions, l'isolement des individus et l'impossible plainte (se plaindre apparaît justement comme une

¹ Programme de l'AXE COS du MICA 2016-2021

² Article publié en anglais, traduction de l'auteur

marque de vulnérabilité : ne pas savoir gérer, s'organiser, prendre de la distance...). Nous y reviendrons.

Les incivilités numériques au regard de la communication organisationnelle

Les recherches sur les incivilités et les incivilités numériques en contexte de travail, nous l'avons vu, relèvent majoritairement de la psychologie du travail et des sciences de gestion. Les premières se centrent sur les individus et analysent les causes et les effets des incivilités sur les salariés et les collectifs de travail. Les individus sont alors plus ou moins incivils, plus ou moins sensibles aux incivilités, le plus souvent responsables du développement des environnements de travail incivils. Les recherches en management et en gestion s'intéressent davantage aux comportements organisationnels hostiles et à leurs effets sur l'organisation, dans la perspective de mieux les comprendre et les prévenir. Quand ces recherches s'attachent aux incivilités qui se déplient via les médias numériques, elles les envisagent plutôt comme un prolongement des incivilités classiques.

Nos travaux ne s'inscrivent ni en psychologie ni en sociologie, nous n'observons donc pas la montée en puissance des incivilités comme le propre des individus (qui seraient individualistes, carriéristes et incivils) ou des sociétés contemporaines (qui verrait une montée en puissance des violences et des incivilités à tous les niveaux). Ces approches sont par ailleurs celles qui « sont mises en lumière » dans la plupart des organisations que nous avons observées et qui guident les éventuelles actions d'accompagnement ou de prévention. Nous orientons au contraire la focale sur les facteurs organisationnels et le rôle que jouent nos moyens de communication dans la reconfiguration de nos communications au travail.

De ce point de vue, les technologies numériques peuvent, « sinon déclencher, au moins révéler ou accentuer tout un ensemble de problématiques contemporaines du travail » (Bobillier Chaumon et Clot, 2016).

L'approche que nous développons dans le cadre du programme CIVILINUM est différente. Nous choisissons d'une part de porter notre regard non pas sur les individus et leurs actions particulières, mais sur le niveau organisationnel. Nous envisageons d'autre part les technologies qui équipent les communications au travail comme des médias. A ce titre, sans déterminer les actions, ils les organisent et les orientent. En tant que médias, les technologies de communication façonnent les prises de parole et reconfigurent les manifestations d'incivilité.

Les médias comme les organisations de travail sont envisagés dans un contexte plus large propre à l'évolution de l'organisation du travail dans l'économie néolibérale.

Cette approche des phénomènes nous permet d'envisager les incivilités numériques au travail, non pas comme des comportements déviants qu'il s'agirait de « corriger », de « transformer » ou de sanctionner, ni comme des phénomènes qui relèveraient de la sensibilité des individus, mais plutôt comme des révélateurs, des indicateurs de nombreux autres phénomènes organisationnels. Les incivilités numériques constituent alors un objet d'étude qui permet de mettre à jour les contextes propices à la production d'environnements incivils, et ce faisant, l'évolution des formes organisationnelles et leur lien avec la vulnérabilité des individus et des collectifs au travail.

Analyser la question des incivilités du point de vue de la communication organisationnelle, nous permet ainsi de nous « attacher aux contextes organisationnels spécifiques d'émergence des incivilités et à leur place prépondérante dans la production, la diffusion et la perception des incivilités » et de nous « placer à l'échelle des processus pour observer comment se construisent les régulations et les attentes en matière de lien social au travail ». (Laborde, 2016).

PRINCIPAUX RESULTATS DES RECHERCHES MENEES DANS LE CADRE DU PROGRAMME CIVILINUM

Les recherches menées dans le cadre du programme CIVILINUM ont permis de montrer que les pratiques inciviles en ligne, aussi bien dans leur production que dans leur perception, sont indissociables des contextes dans lesquelles elles sont produites et directement liées à l'évolution des formes organisationnelles et aux transformations de la communication au travail. De ce point de vue, nos analyses confirment que les incivilités numériques apparaissent comme les symptômes de disfonctionnements et de mutations en cours des formes de communication au travail.

Nos recherches montrent également que les incivilités numériques sont largement banalisées dans les organisations : elles sont le plus souvent acceptées comme une « violence ordinaire » nécessaire (Herreros, 2012) et passées sous silence.

Documenter les incivilités numériques au travail

Le peu de recherches existantes sur les incivilités numériques au travail nous a conduit dans un premier temps à recueillir des témoignages pour définir le périmètre et les contours de notre objet. Un groupe de réflexion et des tables rondes réunissant chercheurs et professionnels ont ainsi permis de recueillir la parole de salariés et de préventeurs et experts pour documenter les manifestations d'incivilités numériques en contexte de travail.

Ces échanges nous ont amenés à produire une première définition des incivilités numériques en contexte de travail à partir d'un certain nombre d'exemples recueillis auprès des professionnels. Ces exemples sont à utiliser avec précautions, les incivilités étant subjectives et leurs perceptions toujours relatives à un contexte, il n'est donc pas possible, comme le font de nombreux chercheurs, de qualifier des agissements d'incivils indépendamment des contextes où ils se déplient et de la perception des participants. Elles permettent toutefois de donner un premier périmètre du sujet. Ci-dessous un extrait de l'article publié dans *Science de la Société* qui reprend une partie des données :

« Trois principaux types d'incivilités ressortent de nos échanges et sont documentés par de nombreux témoignages.

Les incivilités numériques « dans la forme » proviennent de contenus et/ou formes inappropriés des messages. Elles concernent les contenus verbaux des messages (vocabulaire employé, registre de langage, ton, injonctions et formules de politesse) et non verbaux (usage des tailles et polices de caractère, de la couleur, des majuscules, des sous ou surligné, de la ponctuation, éventuellement des émoticônes).

Les incivilités « dans les usages » correspondent à des usages inappropriés des outils, qui entraînent des effets néfastes sur les récepteurs. Il s'agit ici de quatre principaux mésusages :

- *ceux qui accentuent la pression sur les individus : poids des témoins, de la trace, des codes culturels imposés, sollicitations multicanales ;*
- *ceux qui accentuent la surcharge informationnelle : redondance, abus de sollicitations, difficultés d'organisation du traitement (cette surcharge s'accompagne souvent d'une plus grande fragmentation des activités et d'une complexification du travail relationnel) ;*
- *ceux qui entraînent des conflits de temporalités : exigence de réactivité ou de temps réel, abus de l'urgence, non-respect de la séparation vie professionnelle / vie personnelle (les outils numériques permettraient alors plus aisément d'imposer ses temporalités aux autres. Sur cette question, les outils numériques auraient des degrés de pression temporelle propres, s'inscrivant plus ou moins dans une obligation de « temps réel ») ;*
- *le choix d'un média inapproprié peut aussi produire une incivilité : le cas le plus souvent cité est celui de l'abus d'usage des mails pour toute forme de communication, y compris ce qui nécessiterait un appel ou une rencontre. Il peut aussi s'agir d'informations privées ou confidentielles qui sont diffusées sur des médias non sécurisés.*

Enfin, les incivilités « automatisées » sont directement intégrées dans le design des outils, soit dans la conception initiale, soit dans la façon dont ils sont programmés par la suite. On peut citer ici un certain nombre d'applications de gestion qui intègrent des automatismes quelquefois intrusifs. C'est le cas par exemple des workflows programmés avec accusés de réception automatiques par mails, qui peuvent générer une surcharge de centaines de courriels par jour. La programmation que l'on fait de sa messagerie de façon permanente ou temporaire peut aussi entraîner des incivilités : automatisation des formules de politesse déshumanisant les échanges, message « no replay », etc.

Les « formes » d'incivilités rencontrées varient selon les organisations, les équipes de travail et même les individus. Elles peuvent être produites intentionnellement ou non intentionnellement, perçues comme « excusables » ou « non excusables » (Felonneau, Lannegrand-Willems, 2005) et toucher les individus à différents degrés. ».

Des facteurs organisationnels à l'origine de la production d'environnements incivils

Nos travaux ont permis de mettre au jour des mécanismes organisationnels susceptibles de produire des environnements numériques de travail incivils et de montrer en quoi ces incivilités révèlent ou accentuent des problématiques contemporaines du travail.

Nous reprenons ici les éléments d'une conférence donnée en 2021 auprès de responsables des ressources humaines et de préveteurs d'organisations françaises, belges et canadiennes¹. Il s'agit d'une synthèse des travaux réalisés dans le cadre du programme CIVILINUM qui a par

¹ Webinaire Global watch : « Incivilités numériques au travail – Comprendre pour réguler et prévenir », 13 octobre 2021. Une vingtaine de participants dont ENGIE, Sanofi, Région Normandie, SNCF. <https://global-watch.com/fr/>

ailleurs permis de produire les hypothèses de l'enquête quantitative réalisées en juillet 2021 sur les incivilités numériques en contexte de pandémie et de télétravail (Dupré & Laborde, 2022).

La réception par les professionnels de cette présentation montre à quel point cette approche des incivilités numériques, s'appuyant sur des facteurs organisationnels et non sur la responsabilité des individus, va à l'encontre des conceptions aujourd'hui à l'œuvre sur le terrain et qui alimentent les politiques de prévention. Elle participe à renouveler la vision des entreprises et des préventeurs et à renouveler leur manière d'envisager les phénomènes et les politiques d'accompagnement et de prévention.

Nous reprenons ici succinctement les six principaux contextes organisationnels susceptibles de participer à la production d'environnements incivils. Certains d'entre eux seront développés plus en détail dans la partie II consacrée aux résistances en contexte de travail.

Une banalisation et une cécité qui permettent la prolifération des violences ordinaires et isolent les individus

Les incivilités numériques au travail, pour être nombreuses et avoir des effets délétères sur les individus et les collectifs, ne font pas pour autant l'objet de discours ou de débat au sein des organisations. Tout se passe comme si elles constituaient de nouvelles normes des relations de travail (Félonneau et al., 2019).

C'est une des observations les plus surprenantes de nos études. Ce sera l'objet de la suite de ce chapitre. Rappelons d'ores et déjà que cette relégation des incivilités du côté « obscur » des organisations s'appuie sur des phénomènes d'euphémisation et de « myopie organisationnelle » d'une part, et sur une autocensure et une indifférence des salariés face à des violences ordinaires qu'ils estiment partie intégrante des nouvelles normes du travail, d'autre part.

Les études les plus récentes sur le cyber-harcèlement et les cyberagressions montrent ainsi un lien direct entre les cultures organisationnelles et la fréquence des violences numériques au travail. Les organisations que les chercheurs qualifient de « permissives » ne font rien pour décourager les agressions, voire les facilitent en fermant les yeux et déniént généralement toute responsabilité de l'organisation dans le harcèlement au travail, encouragent les victimes comme les auteurs à réagir et gérer les phénomènes individuellement. Ces organisations sont généralement propices au développement des violences numériques, au contraire des organisations dites « disciplinées » qui découragent activement les pratiques d'agressions au travail de tous types et fournissent à leurs employés des outils pour faire remonter les informations sans peur (Kowalski & Robbins, 2021).

Cette tolérance des organisations et des salariés contribue à isoler les individus face à ces situations de travail. D'une part parce que contrairement aux incivilités en face à face, les incivilités numériques se gèrent le plus souvent seul derrière son écran (sans témoin, sans soutien, sans commentaire des collègues pour désamorcer). D'autre part, parce que les phénomènes d'incivilités numériques, quand ils sont discutés ou publicisés dans les organisations (à travers des chartes par exemple) renvoient toujours à la responsabilité des individus et non à des dysfonctionnements organisationnels plus larges. De ce point de vue les discours de communication « masquent, occultent, opacifient » (Heller et al., 2013).

Se plaindre d'incivilités numériques au travail (parce qu'on s'estime victime ou constraint d'en produire) apparaît alors comme une marque de vulnérabilité au travail (ne pas savoir gérer, s'organiser, prendre de la distance dans les échanges professionnels, se laisser déborder, être trop sensible...). Cette absence de débat, de mise au jour de phénomènes pourtant avérés et fréquents dans les organisations, participe ainsi largement à amplifier la vulnérabilité des individus et collectifs au travail qui ne peuvent plus se reposer sur un contexte et un réseau relationnel qui les protègent. Nous allons y revenir.

Un flux ininterrompu d'outils et une absence de règles partagées qui nuit à la qualité des échanges

Les outils qui organisent la coopération au travail se succèdent, voir se juxtaposent dans les organisations (Kalika et al., 2007), sans qu'on prenne le temps de former et surtout de cadrer les usages. Dans ce contexte, la formation à l'usage technique ne peut suffire.

Une communication apaisée repose sur un lent apprentissage et une co-construction des règles qui organisent les échanges. Les technologies numériques semblent nous avoir fait oublier cette évidence historique. Même si la communication est toujours incertaine et la compréhension jamais garantie, l'absence de règles et de normes partagées laisse alors une très grande place au doute sur la manière de produire ou d'interpréter.

Plusieurs de nos recherches montrent ainsi que l'absence de cadre d'usage de ces outils dans les organisations (à l'échelle des équipes de travail – et non de réglementation générale sous forme de chartes rarement respectées) est un des principaux facteurs susceptibles de générer des incivilités qui s'apparentent alors plutôt à des maladresses non intentionnelles (Laborde, 2016, 2017, 2019, 2020a).

De nombreuses interactions décrites comme inciviles sur nos terrains proviennent ainsi d'une non-entente entre les interlocuteurs sur la façon dont les outils doivent être utilisés et d'une absence d'arbitrage de la part des organisations et des managers (« Ah bon, je ne mets pas toute l'équipe en copie ? » « Mais comment veux-tu qu'on suive si tu ne nous mets pas en copie ? »). Les règles d'apprentissage de la communication en face à face sont longues et non linéaires et nous les construisons avec notre environnement depuis l'enfance. Le « genre » épistolaire a également été pendant longtemps enseigné à l'école et dans les entreprises pour que des règles communes de références puissent être partagées (Dezutter, 2002). Les nouveaux outils numériques, notamment les mails, échappent souvent à tout cadrage et apprentissage.

Des incivilités numériques comme adaptation aux contraintes du travail

Les incivilités numériques peuvent également être envisagées comme des « stratégies de résistance face au trop-plein ». Elles sont alors des réactions face à une organisation du travail et des outils qui nous dépossèdent de notre temps, de notre espace, de notre cœur de métier. Nous sommes conscients d'être incivils, mais face à la charge de travail et au flux d'informations, nous ne pouvons faire autrement. Cette situation peut être aggravée par un sentiment de culpabilité de ne pas donner suffisamment de temps pour entretenir nos relations de travail.

Les incivilités sont directement liées ici aux pathologies actuelles du travail : bureaucratisation, surcharge cognitive, infobésité, diminution de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle, sentiment de solitude et pression temporelle sur les individus et les collectifs.

« Dans ce contexte, les individus mettent en place, consciemment ou inconsciemment, de nouvelles manières de coopérer et de communiquer, relativement efficaces compte tenu des contraintes et des ressources à disposition. Les « inconduites » (misbehaviour) au travail peuvent alors apparaître comme « des formes d'innovations non sanctionnées qui permettent de répondre aux impératifs du travail et échapper aux tentatives de contrôle » (Ackroyd & Thompson, 2016).

Nos différents terrains nous ont ainsi permis de documenter des exemples de production d'incivilités numériques directement liées aux contraintes professionnelles (Laborde, 2021).

Dans les formes passives (pas toujours conscientes), on citera par exemple la diminution des formules de politesse, la non prise en compte des horaires ou de charge de travail de ses interlocuteurs, la non-réponse aux sollicitations, ce que Valérie Carayol nomme les « bouffées passionnelles », ou ce que plusieurs de nos interlocuteurs qualifient de « syndrome de la patate chaude » (transfert de charge de travail en un « clic »).

Dans les formes plus actives (et revendiquées), on retrouve les agendas remplis de façon fictive pour ne pas être dérangé, l'absence de réponse aux mails pour réguler volontairement les flux, les icônes « indisponibles » cochés en permanence, le refus conscient d'utiliser certains outils selon les normes recommandées. Les formes actives d'incivilités seront commentées dans la seconde partie de ce document sur les résistances au travail.

Des phénomènes de surcharge qui amènent à « instrumentaliser » les relations

Les phénomènes de surcharge amènent également à « instrumentaliser » les collaborateurs à les « chosifier », participant ainsi d'un mouvement de « réification » de nos relations de travail (Laborde & Carayol, 2021).

Dans des situations professionnelles de forte charge cognitive, de multiplication du travail à distance, de baisse généralisée des moments informels de socialisation et de travail en commun, bref, des situations où le visage de l'autre fait défaut pour nous rappeler son humanité, on constate des tendances à traiter les individus en objet, à les « chosifier », à ne plus les considérer qu'au prisme de leur fonction. Les individus avec lesquels nous travaillons perdent alors leur statut d'humains, de collègues, pour devenir des instruments au service de nos propres missions.

Pour Levinas, « est violente toute action où l'on agit comme si on était seul à agir : comme si le reste de l'univers n'était là que pour recevoir l'action. » (Lévinas, 2003, p. 20). Dans ce cadre, la non prise en compte de l'autre dans nos nombreux échanges numériques quotidiens est éminemment violente.

La dégradation des relations de travail apparaît alors à la fois comme l'origine et l'aboutissement des violences ordinaires. Dans un phénomène de spirale, les incivilités participent à la dégradation des relations de travail et les relations de travail dégradées contribuent à produire des incivilités.

Dans ce contexte les individus se sentent isolés et ont quelquefois le sentiment de devenir des « machines à produire ». Les relations professionnelles réduites à leur strict minimum jouent alors directement sur le sentiment d'appartenance à l'organisation et sur la motivation. Ces éléments jouent à leur tour sur les performances collectives.

On retrouve bien souvent dans ce cadre des équipes surinvesties qui « communiquent » en permanence, immergées dans un flux continu de messages, mais « ne font plus groupe », telle une foule d'individus atomisés.

Les incivilités numériques comme marques discrètes de désengagement et de résistance

Au-delà de l'adaptation, les incivilités numériques peuvent aussi être la marque d'un désengagement plus large et d'une résistance face à des modalités d'organisation du travail et une perte de sens du travail.

Cette thématique rencontre des préoccupations plus anciennes sur les phénomènes de résistance au travail. Pour de nombreux chercheurs, les formes contemporaines de contestation et de désengagement vis-à-vis de l'entreprise ont changé : les sabotages documentés dans les entreprises industrielles de l'après-guerre laissent aujourd'hui la place à des formes plus insidieuses de désengagement, plus systématiques, actives et moins visibles, dont font partie les incivilités au travail, aux côtés de l'humour ou du cynisme.

Il s'agit alors d'espace de liberté que Valérie Carayol qualifie de libertés intersticielles (Carayol, 2003) et qui permettent de montrer une distanciation, un désengagement, tout en restant en deçà de la sanction.

Cette thématique sera documentée et complétée dans la partie suivante consacrée aux résistances au travail.

Les incivilités numériques comme réponses ou prolongements de conflits non résolus

Parallèlement aux travaux plus anciens qui montrent que les incivilités, par des effets de spirales, peuvent dégénérer vers des conflits, il est aussi possible d'envisager le déploiement des incivilités numériques comme un mouvement de mise à jour des difficultés relationnelles et des conflits sous-jacents à la vie organisationnelle (Laborde & Carayol, 2021).

La communication et le management des entreprises œuvrent à produire le consensus et à effacer les conflits. L'« incommunication » (Dacheux, 2015) et le malentendu sont pourtant constitutifs de la communication et de la vie organisationnelle. Dans ce contexte, les oppositions franches sont finalement assez rares et les conflits larvés, enfouis, évités, peuvent se manifester à travers des incivilités plus discrètes.

Nos recherches montrent ainsi que les incivilités numériques sont souvent perçues comme telles quand la relation est dégradée par ailleurs. On pardonnera une maladresse à une personne avec qui on a de bonnes relations, on ne pardonnera pas ou même on surinterprétera une maladresse venant d'un interlocuteur avec qui nous avons de mauvaises relations. Les incivilités numériques peuvent alors servir comme preuve ou traces d'un conflit plus global. D'où l'importance de ne pas euphémiser ou banaliser ces phénomènes dans les organisations.

Pour les médecins du travail que nous avons eu l'occasion d'interviewer, quand le conflit et la souffrance existent par ailleurs, les incivilités numériques sont convoquées au titre de preuve et d'objectivation du problème.

Une enquête sur les incivilités numériques en période de pandémie

La pandémie et le confinement associé ont profondément bouleversé les modalités d'organisation du travail et notamment, pour nombre de travailleurs devenus télétravailleurs dans l'urgence, largement intensifié les communications professionnelles à distance. Cette période exceptionnelle a également vu se développer plusieurs technologies de communication très peu utilisées par les organisations françaises jusqu'alors.

Dans ce contexte les chercheurs du programme CIVILINUM se sont interrogés sur l'impact du travail à distance et de la multiplication de l'usage des outils numériques sur la communication professionnelle et les incivilités numériques¹.

Cette recherche est collective et va faire l'objet de plusieurs parutions. Nous l'avons présenté à l'occasion du colloque Org&Co de Mons (mai 2022) et une partie des résultats a été publié dans un ouvrage collectif destiné aux professionnels (Dupré & Laborde, 2022). Nous rappellerons uniquement ici quelques éléments qui viennent confirmer et prolonger les analyses précédentes et nous intéressent dans le cadre de ce travail.

Des facteurs organisationnels liés à la fréquence des incivilités

Notre enquête permet de confirmer l'importance des facteurs organisationnels pour expliquer les phénomènes d'incivilités numériques.

Les individus interrogés dans le cadre de l'enquête renseignaient à la fois des éléments biographiques et des informations sur leurs organisations et sur leur vécu du travail. Nos analyses montrent que les facteurs biographiques comme l'âge ou le genre n'ont pas d'incidence sur la fréquence déclarée des incivilités ou sur la gêne ressentie vis-à-vis des incivilités numériques. En revanche, deux facteurs organisationnels sont étroitement liés à la fréquence des incivilités : les contraintes temporelles ou de surcharge et les questions d'autonomie et de contrôle du travail.

Le facteur « contraintes temporelles ou de surcharge » est une dimension que nous avons construite à partir de questions concernant la surcharge de travail, la multi-activité, l'urgence perçue et les sollicitations en dehors du temps de travail. Ce facteur explique la fréquence des incivilités numériques à hauteur de 40%. Dans ce cadre, les incivilités sont la conséquence directe des phénomènes de surcharge et de pression temporelle : plus les salariés se disent sous pression ou surchargés dans leur organisation et plus ils déclarent les incivilités fréquentes. Les incivilités participent également largement à amplifier les phénomènes de surcharge et de pression liés au travail.

¹ Enquête mixte par questionnaire (1000 télétravailleurs représentatifs de la population française en télétravail dans la période de pandémie – juin 2021) et par entretiens (35 entretiens complémentaires auprès de volontaires, majoritairement des cadres – septembre octobre 2021)

Ces résultats viennent corroborer les études exploratoires de 2015 qui montraient déjà des liens explicites entre surcharge informationnelle, tensions liées à l'urgence, et incivilités numériques. Ces études montraient alors que les incivilités amplifient et provoquent dans un même temps les phénomènes de surcharge, de *blurring*¹ et le sentiment d'urgence (Laborde, 2016).

Le deuxième facteur organisationnel directement associé à la fréquence des incivilités numériques concerne l'autonomie ou le contrôle du travail. Ainsi, plus les répondants ont le sentiment d'avoir des contraintes et d'être contrôlés dans le travail, plus ils déclarent les incivilités fréquentes en contexte de télétravail. A l'inverse, plus les répondants ont le sentiment d'être autonomes dans leur travail, moins ils déclarent d'incivilités numériques. L'autonomie est un facteur qui explique la fréquence des incivilités à hauteur de 27%.

Ces résultats confirment nos intuitions concernant l'importance des facteurs organisationnels plus qu'individuels dans le développement des incivilités numériques au travail. De ce point de vue, les actions de prévention des entreprises qui s'appuient sur des chartes, la sensibilisation ou des formations à la civilité en entreprise, fut-elle numérique, s'avèrent largement insuffisantes pour agir efficacement sur ces phénomènes.

Télétravail « gris » et mutation des communications professionnelles ?

Cette enquête, réalisée en juin 2021, ne concerne pas le télétravail tel qu'il est pratiqué en France depuis plusieurs années, dans un cadre juridique et organisationnel contraint. Il concerne un temps de télétravail que les auteurs qualifient de « gris » ou de « forcé » (Soyez, mars 21) qui a été mis en œuvre dans l'urgence et sans cadre formel.

Le questionnaire proposait une question ouverte concernant les modes de communication durant ces périodes particulières de télétravail en temps de pandémie². Les réponses, confirmées par les entretiens complémentaires, donnent à voir des points de vue contrastés, voir polarisés. Ainsi pour une partie des répondants, la communication en contexte de travail était effectivement plus compliquée mais a donné lieu à des situations d'entraide inédites, des relations plus authentiques, davantage de compréhension, de bienveillance et d'attention. Pour une autre partie des répondants, à l'inverse, le télétravail a eu un impact très négatif. Ils évoquent alors un sentiment d'isolement, des échanges déshumanisés, une complexification de la coordination et une exacerbation des tensions.

Ces divergences très marquées semblent s'expliquer dans un premier temps par les contextes organisationnels qui ont sans doute favorisé les climats d'entraides ou de repli sur soi. Elles peuvent aussi s'expliquer par le contexte plus global de la pandémie et de la crise, qui a pu inciter certains à plus d'attention et d'empathie et d'autres à une posture de défense et de repli. Notons que les femmes semblent être plus nombreuses à avoir opté pour la première attitude.

¹ Dans le vocabulaire managérial, le « blurring » désigne l'effacement de la frontière entre vie professionnelle et vie privée

² « En quoi cette période de télétravail a-t-elle modifié les modes de communication professionnelle (augmentation des tensions, conflits et incivilités, ou au contraire, nouvelles formes de convivialité et de solidarité, découverte d'autres aspects de la vie des collègues...) ? »

Quand l'ordinateur « fait écran »

Là où nous pensions rencontrer majoritairement des salariés en difficulté face au télétravail et en attente d'un retour « en présentiel », notre étude montre que la majorité des travailleurs plébiscitent le télétravail et demandent la mise en place de semaines hybrides conjuguant travail dans l'entreprise et à domicile.

L'« écran », dont Suler nous dit qu'il favorise la désinhibition, et les théories de la richesse des médias l'ambiguïté et l'incompréhension, peut également être perçu comme une protection. Quand les conditions de travail sont difficiles par ailleurs, la mise à distance et la barrière de l'écran permet ainsi d'« amortir » la rigueur des relations sociales. Si les incivilités ou la violence existent et sont parfois accentuées à distance, il semble que le cocon familial et la distance de l'écran, permettent de les tolérer mieux.

Jean Claude Kaufmann, dans un essai sur la pandémie nous rappelle ainsi que les français semblent prêts à concéder une part de leur liberté pour retrouver un peu de tranquillité. L'auteur évoque alors « un désir toujours plus grand de lenteur, de douceur, de silence, de mollesse existentielle, alternative à une société trépidante et exténuante, qui perd parfois le sens de son agitation » (J.-C. Kaufmann, 2021).

PRINCIPAUX CONSTATS ISSUS DE CES TRAVAUX

Cette synthèse de nos travaux dans le cadre du programme CIVILINUM montre la richesse et la diversité des résultats obtenus. Une dimension de ces travaux nous a plus particulièrement interrogée : la tolérance des individus et des organisations face aux incivilités numériques et leur banalisation dans le cadre du travail.

Les recherches que nous menons depuis 2015 sur différents terrains dévoilent un paradoxe à l'origine de nos réflexions : si les phénomènes d'incivilités numériques au travail sont nombreux et ont des effets délétères sur les individus comme sur les collectifs, ils sont paradoxalement très peu évoqués et souvent même « ignorés » dans les organisations. Le phénomène est minoré, toléré, voir occulté, dans la plupart des organisations rencontrées.

Quand on interroge les salariés et les managers individuellement sur leur vécu au sujet des incivilités et des violences internes ou externes médiatisées par les TIC, la parole se libère, les exemples cités sont nombreux et les effets cognitifs et sociaux sont perceptibles, notamment chez les cadres (Carayol et al., 2016; Laborde, 2017). Parallèlement, ces mêmes personnes ne dénoncent pas ces pratiques dans leurs organisations, et les directions d'entreprises, les directions des ressources humaines, comme les médecins du travail s'intéressent peu à ces phénomènes, ne les traitent pas, et les accompagnent *a minima*.

L'ensemble de ces éléments convergent pour faire des incivilités numériques un « impensé », un « invisible » organisationnel qui relève de la « face obscure » des organisations.

Le premier constat, que nous formulions dans le dossier « les organisations malades du numérique » (Carayol & Laborde, 2019), concerne les souffrances liées aux technologies de communication en contexte de travail. Si les technologies ne provoquent pas directement la souffrance, elles intègrent un certain nombre d'évolutions des organisations contemporaines et

les accélèrent ou les radicalisent. Elles participent ainsi notamment à l'intensification du travail (travail en mobilité, fin des « temps morts »), à l'intrusion du travail dans la sphère privée (prolonger son activité en dehors du temps dédié au travail), à la surcharge informationnelle et à la bureaucratisation des métiers (*reporting*, échanges numériques, flux continu d'informations), et à l'isolement des salariés (à la fois seuls et connectés). Les technologies numériques, dans le contexte des organisations post-fordistes, participent alors à la vulnérabilisation des individus au travail (Laborde, 2021).

Christophe Dejours et Gilles Herreros dont la lecture a largement enrichi notre réflexion sur les violences numériques ordinaires, s'appuient ainsi sur une longue expérience d'interventions en organisation, pour l'un en psychodynamique du travail, pour l'autre en sociologie clinique, à partir desquelles ils formulent un constat commun : les souffrances sont nombreuses et intolérables aujourd'hui dans les organisations et pourtant les chercheurs observent une absence d'indignation de la part des travailleurs. Ils constatent alors un « clivage » entre le vécu des acteurs et le sentiment d'injustice ressenti, et mettent en avant l'importance de réhabiliter le sentiment d'injustice, le désir de lutter, la résistance (Dejours, 2009; Herreros, 2012).

Ce même constat est présent chez de nombreux auteurs qui pratiquent l'intervention ou la clinique et analysent finement les organisations. On citera par exemple les travaux de Gaulejac et de son laboratoire (Bonetti et al., 2009; Dujarier, 2015; Gaulejac et al., 2014; Gaulejac & Hanique, 2015; Vandevelde-Rougale, 2019) mais également (Lhuilier et al., 2013; Linhart, 2009, 2015).

Le recours aux auteurs qui abordent le travail du point de vue de la clinique ne nous semble nullement incompatible avec des approches en communication. Contrairement à certaines idées reçues et bien que ces approches soient issues du champ de la psychologie, elles ont au contraire en commun, comme le rappelle Pascale Molinier, de « dépsychologiser » la problématique des risques psychosociaux, au sens où elles en désignent les ressorts principaux dans la dimension du collectif et non de l'individu :

« Que l'on parle en termes de collectif et de règles de métier (psychodynamique du travail) ou en termes de genre et de style d'action (clinique de l'activité), le travail est pensé comme une activité sociale réalisée avec d'autres, pour d'autres, en fonction d'autres (...) Dans cette perspective, c'est le travail qu'il s'agirait de « soigner » et non les individus, du moins en première instance ou en guise de prévention. » (Molinier, 2010, p. 99).

Après plusieurs années à interroger les salariés sur leurs expériences des inégalités au travail, François Dubet et son équipe font également le constat d'une critique virulente des inégalités perçues associée à une absence d'indignation et de mobilisation. Pour les sociologues, cet affaiblissement de l'indignation et de l'action collective repose sur un principe d'autonomie et de responsabilité : « c'est terrible mais c'est ma faute, c'est leur faute ». Dans ce cas, la cause du malheur au travail « c'est soi-même ou c'est les autres » plus que des causes sociales (Dubet, 2006). Ici les principes de justice (celui d'égalité et celui d'autonomie) s'opposent et empêchent les individus d'agir : « nous adorons des principes de justice tous aussi estimables, dont on ne veut sacrifier aucun, le grand problème étant qu'ils sont contradictoires entre eux et que, dans une certaine mesure, ils nous empêchent d'agir » (Dubet & Fournier, 2016, p. §13).

Dans un article de 2006 intitulé « Du déni à la banalisation », Gollac et al. montrent que le déni de la souffrance mentale au travail est encore bien vivant dans les organisations

contemporaines. Il revêt alors de multiples formes, du « déni par la négation » (ça n'existe pas) au « déni par l'individualisation » (responsabilités individuelles et non collectives) et enfin au « déni (des solutions) par la mondialisation » (des outils existent mais impossibilité d'agir au regard des contraintes subies par l'entreprise). Dans cette dernière figure du déni, « la souffrance du travailleur est regrettable mais elle est banale » (Gollac et al., 2006, p. 45). Ces trois formes du déni apparaissent clairement sur nos terrains à propos des incivilités numériques.

A la suite des chercheurs que nous venons de citer, nous avons pu constater dans nos différentes recherches de nombreuses manifestations de souffrance et un puissant clivage entre souffrance perçue et sentiment d'injustice.

Les tables rondes organisées en 2019, comme les entretiens réalisés par les membres du groupe « Incivilités numériques »¹ nous ont ainsi amenée à faire le constat d'un discours ambivalent : d'un côté les incivilités numériques au travail seraient un « non-sujet » pour l'organisation (« pas un vrai problème », « d'autres urgences », « c'est comme ça qu'on travaille aujourd'hui... ») et de l'autre, lorsque l'on interroge ces mêmes acteurs à titre personnel et non au sujet de l'organisation, la parole se libère et la vulnérabilité affleure clairement dans les propos.

Les acteurs constatent ainsi les difficultés et la souffrance liées aux incivilités numériques à titre personnel et pour leurs proches, toutefois ce sujet n'est pas considéré comme un problème qui relèverait du niveau organisationnel. Quand on évoque la question des incivilités comme un problème organisationnel plus global, les personnes interrogées sont fatalistes : « quoi faire ? c'est comme ça aujourd'hui », « on ne pourra rien y changer ! ». De ce point de vue, les incivilités numériques semblent relever de pratiques de communication quotidiennes, ordinaires et banales, qui ne provoquent plus l'indignation ou l'opposition.

Nous postulons pourtant que les incivilités numériques ne relèvent pas d'une fatalité. Il ne s'agit en aucun cas d'un phénomène contre lequel on ne pourrait pas lutter. Elles sont le fruit d'une construction humaine et le symptôme d'autres phénomènes et mécanismes organisationnels sur lesquels il est possible d'agir. C'est dans cette perspective que nous construisons ce travail de recherche.

L'autre constat directement lié à celui de la résignation est celui de la tolérance face aux incivilités. Depuis plusieurs années, au fil des conférences destinées à sensibiliser les organisations aux questions d'incivilités numériques au travail et à l'intérêt qu'elles auraient à mieux comprendre ces phénomènes pour les prévenir, nous constatons que si les médecins, les préventeurs, les responsables de ressources humaines, paraissent motivés et concernés à la suite des échanges, faute de relais efficaces et d'intérêt partagé dans leurs organisations, cette prise de conscience se traduit au mieux par la mise en place de chartes, de campagnes de communication isolées ou de petits déjeuners d'information peu efficaces. Les incivilités numériques, y compris quand on range sous ce vocable, comme le font nombre d'organisations, les agressions et les insultes médiatisées par les outils numériques, ne font pas recette dans les organisations. Elles sont largement tolérées et acceptées comme des pratiques de communication ordinaires, avec lesquels les salariés doivent composer.

¹ Les membres du groupe de réflexions, chercheurs comme professionnels, ont réalisé des entretiens dans leurs organisations respectives avec leurs collègues sur la question des incivilités numériques au travail

Nos travaux avancent un certain nombre d'éléments pour expliquer cette tolérance des individus et des organisations face aux incivilités, et nous donnent quelques pistes en montrant les phénomènes qui participent à « invisibiliser » et rendre « tolérables » les incivilités au sein des organisations : banalisation des pratiques inciviles médiatisées, euphémisation des discours organisationnels, autocensure et intérieurisation de nouvelles normes par les salariés, absence d'outils de recueil de données et d'indicateurs dédiés sur ce phénomène, et enfin, exacerbation des responsabilités individuelles au détriment d'une critique plus collective (Laborde, 2020a)¹.

Au-delà de la généralisation des pratiques numériques inciviles, qui semble faciliter l'acceptation comme « nouvelle norme » de travail, nous avons ainsi également documenté, à l'échelle organisationnelle : des pratiques d'euphémisation dans les discours institutionnels et une absence d'outils (ou des outils inappropriés) de déclaration et de signalement ; au niveau des salariés : des individus isolés face à l'écran et face au silence organisationnel et à la sur-responsabilisation individuelle du phénomène. Cet isolement conduit à l'autocensure et au déni ou à l'absence de réaction face à ces pratiques, voire à la contribution au développement de ces pratiques.

Selon les individus et les entreprises, les postures peuvent être très différentes, il ne s'agit pas de généraliser les comportements et les stratégies. Cohabite ainsi dans les organisations des individus qui « ne voient pas », d'autres qui « ne veulent pas voir » ou qui sont parfaitement conscients mais ne savent pas comment réagir/traiter la question et donc s'abstinent.

Dernier constat issu de nos travaux, celui de la confusion entre les différentes formes d'actes hostiles médiatisés par les TIC en organisation qui nous incite à proposer une catégorie d'analyse plus englobante qui permettrait de rendre compte d'un continuum des pratiques.

Comme nous l'avons vu dans la première partie de ce chapitre, si les catégories d'interactions hostiles sont clairement définies dans les recherches en psychologie du travail ou en sciences de gestion, les frontières entre les phénomènes sont nettement moins claires sur le terrain, quand on s'intéresse au plus près aux pratiques et au vécu des salariés.

Ainsi, dans nombre d'organisations observées, sont qualifiés d'incivilités numériques, tout un ensemble de phénomènes qui ne donnent pas lieu à des recours en justice et ne sont pas soumis à réglementation. Selon le niveau de tolérance des organisations, il peut s'agir d'incivilités, de harcèlement, de discrimination ou d'agressions verbales explicites.

Oriane Sitte de Longueval montre dans un chapitre de notre ouvrage récent sur les incivilités (Longueval, 2021) que si les catégories d'incivilité et d'agression au travail sont clairement définies et distinguées en théorie, elles posent néanmoins des difficultés d'opérationnalisation et ne se manifestent pas si clairement dans les faits. L'auteur s'attache notamment à montrer, sur un terrain particulier (4 ans d'enquête Gare de l'ouest à Paris), de nombreuses situations « ambiguës » ou « ambivalentes » et la porosité des phénomènes d'incivilités et d'agressivité en pratique. Ainsi les employés de la Gare, face à leurs clients « construisent une grille de sens pragmatique particulière et partagée qui leur permet d'étiqueter ce qu'ils vivent » et rend compte de manière plus fine des porosités entre les différentes catégories d'actes hostiles. O. Sitte de Longueval propose alors de dépasser les repères théoriques classique pour rendre compte du réel et propose un continuum intégrant des comportements intermédiaires. Pour

¹ Article accepté en 2018 par la Revue Science de la société, à paraître, daté de 2020.

l'auteur, non seulement les catégories posées *a priori* ne sont pas pertinentes pour rendre compte du réel mais peuvent également orienter de façon abusive les outils de prévention ou les réponses organisationnelles.

Les catégorisations *a priori* ne permettent donc plus de rendre compte des pratiques. La dilution des frontières entre les catégories, comme la fréquence et la souffrance constatées sur nos terrains, nous incitent à proposer une nouvelle terminologie, plus large et plus englobante mais également plus pertinente pour rendre compte des phénomènes observés : les violences numériques ordinaires.

CHAPITRE 2. UN NOUVEL OBJET D'ANALYSE : LES VIOLENCES NUMERIQUES BANALES ET ORDINAIRES

L'ensemble des constats réalisés sur nos différents terrains nous incitent à abandonner les catégories existantes d'incivilités numériques, de cyber-harcèlement ou de cyberagressions non dénoncées officiellement pour ouvrir à l'analyse des « violences numériques ordinaires » en contexte de travail. Cette notion, que nous allons définir dans cette partie nous semble rendre compte plus justement des phénomènes observés aujourd'hui dans les entreprises.

Nos premières publications évoquaient la « banalisation » et la « tolérance » à l'égard des incivilités numériques au travail (Laborde, 2020a). Au fil de nos recherches et de nos interventions en organisations, nous nous sommes interrogés sur les phénomènes de « déni », de « myopie » ou de « cécité » organisationnelle. Autant de notions qui participent de la symbolique du « masquage », du « voile », du maintien des phénomènes dans « l'obscurité ».

Le concept de « violence ordinaire » de Gilles Herreros est alors devenu central dans notre réflexion :

« Les incivilités participent alors d'une « violence ordinaire » perpétrée au quotidien dans les organisations. D'après G. Herreros (2012) cette forme de violence se distingue de la violence physique ou de la violence perverse, c'est « une violence banale », qui se « tisse au jour le jour » et n'est rendue possible que par l'invisibilité des phénomènes, l'indifférence, voir même l'acceptation. Il s'agit alors de « l'ordinaire d'une violence qui s'invisibilise pour se faire accepter, qui s'invisibilise à force d'être acceptée » (...) « Le silence, l'indifférence, voire la bonne conscience, viennent recouvrir l'inacceptable, l'insupportable. » (Ibid.) Cette violence devient alors si banale qu'elle ne suscite ni révolte ni résistance, elle est rendue invisible, passée sous silence. » (Laborde & Carayol, 2021).

L'ordinaire, nous y reviendrons, c'est ce qu'on ne voit plus, qui ne fait plus débat, mais qui pourtant structure le quotidien des organisations. En ce sens, les violences numériques ordinaires participent pleinement de la face obscure des organisations. Elles sont invisibles, tolérées, et même acceptées. Nous avons donc choisi de nous orienter vers les pratiques ordinaires et quotidiennes ou banales, comme pratiques impensées et invisibles et pourtant centrales dans les organisations.

Ces violences numériques ordinaires sont à la fois le symptôme de nouvelles formes d'organisation du travail et un objet de recherche qui nous permet d'appréhender les mutations de la communication en contexte de travail. Elles sont directement liées aux processus de « vulnérabilisation » des individus et des collectifs au travail.

L'analyse de l'ordinaire relève d'une posture critique dans la mesure où elle vise à « lever le voile » sur ce qui est présenté comme des évidences. L'ordinaire apparaît alors comme « une boîte noire », issu d'un processus, une construction complexe où se mêlent responsabilités humaines, facteurs organisationnels, techniques et communicationnels, et qui ne se donne plus à voir ou à comprendre. S'intéresser au banal et à l'ordinaire c'est alors interroger les normes sociales et communicationnelles invisibles cristallisées dans les actions et les objets, les routines

qui président à nos actions et nos décisions et l'environnement (humain et non humain) que nous ne voyons plus.

Mettre en lumière des phénomènes ordinaires que les acteurs ou le chercheur considèrent comme inacceptables, c'est ainsi lever le voile sur un certain nombre de dérives de la communication au travail et s'opposer d'une certaine façon à la fatalité d'une violence pensée comme irréversible.

S'INTERESSER A L'ORDINAIRE ET AU BANAL

L'ordinaire peut se définir, en première approche, comme ce qui est conforme à l'ordre établi, ce qui est normal, courant, habituel.

Que dire, interroge Georges Perec, de l'ordinaire ? Pourquoi est-il nécessaire de l'interroger et de nous en étonner ?

« Ce qui se passe chaque jour et qui revient chaque jour, le banal, le quotidien, l'évident, le commun, l'ordinaire, le bruit de fond, l'habituel, comment en rendre compte, comment l'interroger, comment le décrire ? (...) »

Interroger l'habituel. Mais justement, nous y sommes habitués. Nous ne l'interrogeons pas, il ne nous interroge pas, il semble ne pas faire problème, nous le vivons sans y penser, comme s'il ne véhiculait ni question ni réponse, comme s'il n'était porteur d'aucune information. Ce n'est même plus du conditionnement, c'est de l'anesthésie. Nous dormons notre vie d'un sommeil sans rêves. Mais où est-elle, notre vie ? Où est notre corps ? Où est notre espace ?

Interroger ce qui semble tellement aller de soi que nous en avons oublié l'origine. Retrouver quelque chose de l'étonnement que pouvaient éprouver Jules Verne ou ses lecteurs en face d'un appareil capable de reproduire et de transporter les sons. Car il a existé, cet étonnement, et des milliers d'autres, et ce sont eux qui nous ont modelés. » (Perec, 1989)

Interroger l'ordinaire, c'est donc, nous dit Pérec, nous étonner à nouveau de ce qui ne nous étonne plus, de ce qui ne surprend plus.

Bien loin des « événements », du sensationnel, de l'inattendu, s'attacher au banal, à l'ordinaire, permet d'en dévoiler les dimensions cachées, de remettre en question ce qui, dans notre vie quotidienne, fonctionne comme des évidences. Analyser le banal, c'est s'intéresser aux normes sociales intériorisées dans nos actions les plus ordinaires mais aussi dans les objets et les routines de notre vie quotidienne.

Pour Jean Claude Kaufmann, sociologue de la vie quotidienne, derrière l'évidence du banal, se cache l'apprentissage d'un modèle social et des rapports de pouvoir intégrés et cristallisés en gestes ordinaires. Le travail du sociologue consiste alors pour Kaufmann à « dénaturaliser le naturel », à mettre en lumière l'inconscient social qui structure nos comportements.

« L'aisance de la vie ordinaire » s'explique parce que « nous avons oublié la réflexivité à son propos » nous dit Kaufmann. Dire d'un objet qu'il est « anodin », « ordinaire », « signifie qu'un schéma s'est installé en nous et dirige désormais notre existence, que nous avons vendu notre liberté pour un peu de tranquillité » (ici ménagère : dans ce texte Kaufmann s'intéresse aux modalités d'usage du balai dans un couple). Le balai, ajoute l'auteur, n'est plus un simple

instrument, « il cristallise notre mémoire sédimentée, qui enferme l'avenir et limite les possibles » (J. C. Kaufmann, 1998).

L'ordinaire, apparaît alors comme la clôture d'une « boîte noire » qui nous permet de vivre sans remettre en question nos actions en permanence. Cette « boîte noire » enferme le résultat d'un processus et s'affiche comme une évidence, banale, figée, le « prix à payer pour notre tranquillité d'esprit ».

S'intéresser à l'ordinaire c'est alors remettre de « l'intranquillité » dans notre quotidien, restaurer la réflexivité, déconstruire le processus qui a abouti à refermer cette « boîte noire ».

En communication, les recherches qui se sont consacrées à l'analyse de l'ordinaire et du quotidien s'intéressent généralement à nos pratiques quotidiennes de communication ou d'usage des outils de communication.

L'axiomatique de la communication, comme les travaux de Goffman sur la mise en scène de soi, visaient ainsi à « dévoiler », derrière des routines d'interactions, la façon dont les règles de la communication se construisent et évoluent (Goffman, 1974; Watzlawick et al., 2014). Pour Jeanneret, la réflexivité est au cœur de nos pratiques courantes de communication. Mais il s'agit d'une « réflexivité ordinaire », pas toujours consciente, peu visible, que les chercheurs en communication doivent pourtant prendre en compte et mettre au jour, là où d'autres disciplines n'y prêtent pas attention (Jeanneret, 2010).

De ce point de vue le lien peut être fait avec les travaux d'Anthony Giddens sur la réflexivité pratique, centrale dans la théorie de la structuration. Cette réflexivité ou conscience pratique correspond à l'ensemble des savoirs que les acteurs mobilisent dans leurs actions sans pour autant les formaliser à travers une réflexivité cette fois-ci discursive (Giddens, 2005).

Pour Jérôme Denis, reprenant les travaux de Michel De Certeau, « il y a un geste théorique et politique fort à s'intéresser à ce domaine anodin du monde, partagé par tous. Ce qui va de soi, qui se déroule sans que rien ne semble véritablement s'y passer » (Denis, 2009, p. 5). De Certeau, en s'intéressant aux pratiques culturelles ordinaires pour y déceler originalité et créativité, a ainsi largement contribué à orienter les études d'usage en communication vers les usages quotidiens, ordinaires et invisibles des TIC¹. Les nombreux travaux en sciences de l'information et de la communication qui s'attachent à l'appropriation des technologies numériques visent ainsi à montrer le passage de l'innovation technique à l'objet ordinaire incorporé dans les pratiques sociales. Objet qui, se faisant, s'invisibilise et ne se perçoit plus (Andonova, 2015).

L'ordinaire dans les organisations du travail, lorsqu'on l'observe avec attention, quand on cherche à le déconstruire, peut ainsi devenir à la fois un révélateur et un enjeu de changement. Révélateur d'un ensemble de pratiques considérées comme acquises et évidentes et qui ne se discutent plus, et enjeu de changement dans la mesure où « lever le voile » sur ces évidences peut entraîner des évolutions.

Dans la perspective que nous venons de traiter, l'analyse de l'ordinaire relève alors pleinement de l'approche des *critical dark side studies*, dans la mesure où ces phénomènes sont négligés, ignorés ou déniés dans les organisations.

¹ Nous reviendrons sur les travaux de De Certeau dans la seconde partie de ce volume.

Les chercheurs de ce courant nous disent vouloir orienter la focale des observations vers les actions « dysfonctionnelles ou anormales ». Nous proposons d'orienter également les observations vers les actions, discours, comportements « ordinaires », en ce qu'ils sont révélateurs de choix et d'orientations qui ne se donnent plus à voir ou à réfléchir, en ce qu'ils sont des « boites noires » qui suspendent la réflexivité.

Si l'on dépasse l'approche des *critical dark side studies*, il est alors possible de voir ces phénomènes ordinaires comme révélateurs de discours et comportements sous-tendus par des rapports de pouvoir et de domination, des conflits potentiels ou avérés « enfermés dans la boîte ».

Il s'agit alors de « lever le masque » sur des phénomènes ordinaires « obscurs » car peu visibles, et d'interroger derrière les évidences les relations de pouvoir, les arrangements sociaux, les alternatives possibles. Dans ce cas, analyser les phénomènes « obscurs » c'est voir des alternatives, montrer que la manière dont les choses existent ne va pas de soi mais qu'elles sont le produit d'une représentation particulière de l'histoire (Linstead et al., 2014).

Dans cette perspective, nous proposons d'aller plus loin pour comprendre comment des phénomènes, *a priori* négatifs pour les individus et les collectifs, deviennent « ordinaires » et se « banalisent » dans les organisations.

LES VIOLENCES NUMERIQUES ORDINAIRES EN CONTEXTE DE TRAVAIL

« Violence ordinaire » : un paradoxe ?

Les travaux déjà cités de *l'Academy of Management* classent la violence comme un comportement hostile parmi d'autres dans la « jungle sémantique » des comportements hostiles au travail. Elle se définit alors comme un comportement agressif, physique ou verbal, actif ou passif, de forte intensité (Pearson & Porath, 2005; J. L. Roy et al., 2012).

De ce point de vue, la notion de « violence ordinaire » peut donc paraître paradoxale, la violence relevant généralement de l'exceptionnel, de « ce qui fait événement », d'une intensité qui ne peut passer inaperçue, et non du quotidien, de ce qui disparaît sous la fréquence et l'habitude.

Cette notion nous semble pourtant particulièrement pertinente pour rendre compte des phénomènes constatés et éprouvés sur nos différents terrains dans le cadre du programme CIVILINUM. Elle rend compte d'actes intentionnels ou non-intentionnels, qui infligent de la souffrance à une ou des victimes sans pour autant qu'ils fassent « événement », qu'ils suscitent une réaction de la part des acteurs ou de l'organisation, ou même qu'ils soient qualifiés comme tels.

Si les conflits et les violences symboliques peuvent être considérés comme constitutifs des activités de travail et de la communication organisationnelle au sens large, c'est bien ici leur banalisation et non leur survenue, qui est mise en exergue et suscite la surprise. C'est lorsqu'elles ne font plus événement, ne suscitent plus la réflexion et le débat, et ne sont pas prises en charge par le collectif que les incivilités et les violences au travail interrogent. Cet

aveuglement empêche le développement d'une métacommunication salutaire pour les acteurs comme pour les collectifs.

La différence entre la violence et les conflits, dans notre propos, c'est le déséquilibre des forces. Si le conflit présuppose un équilibre des forces, la violence, intentionnelle ou non, implique un ou des instigateurs et une ou des victimes qui subissent.

Le concept de violence ordinaire a été développé par Gilles Herreros dans un ouvrage de 2012. Il est largement repris en sociologie clinique. A notre connaissance, il n'est pas mobilisé en SIC.

La violence ordinaire selon Gilles Herreros

Avec le concept de « violence ordinaire », Herreros rend compte de plusieurs phénomènes utiles pour nos observations (Herreros, 2012).

Pour l'auteur, la violence ordinaire dans les organisations est une des déclinaisons contemporaines de la violence humaine. Cette violence ordinaire s'appuie sur « la négation de l'autre, en toute innocence, en toute bonne conscience, sous couvert des règles du jeu organisationnel » (Herreros, 2019c). Elle est, selon l'auteur, indissociable du management capitaliste qui la produit : « les organisations modernes ou hypermodernes engendrent du mal-être, et celui-ci est toujours le produit direct ou dérivé d'une violence » (Herreros, 2012, p. 25).

Si la souffrance apparaît souvent comme le résultat d'un « système » qui nous échappe, la violence au contraire peut être repérée, déconstruite et permettre la résistance. Herreros s'inscrit ici contre le fatalisme d'une norme intérieurisée qu'on ne peut combattre et contre la violence comme fatalité sociale et historique.

Si cette violence est « tout aussi ordinaire qu'elle est dévastatrice », Herreros constate au fil de ses interventions en organisations que « le silence, l'indifférence, viennent recouvrir l'inacceptable, l'insupportable » (Ibid. p. 11). Au-delà du silence, c'est l'absence de révolte qui surprend le sociologue : « L'agir de la violence est si banal qu'il ne suscite ni révolte ni résistance, le plus souvent même c'est le silence qui vient recouvrir l'inadmissible (...) soit parce qu'il n'est même pas perçu, soit parce qu'il est érigé en règle du jeu, soit encore par peur » (p. 13). La violence ordinaire n'est alors pas soumise à une réglementation formelle ou informelle, puisqu'elle n'est pas supposée exister. C'est une violence qui « fait convention ».

Elle ne repose alors pas forcément sur l'intentionnalité et reste en deçà de la réglementation formelle ou informelle. Herreros rappelle toutefois que la structure de cette violence ordinaire est la même que pour n'importe quelle autre configuration violente : un pôle qui exerce la violence, et l'autre, victime, qui la subit. Dans ce cas néanmoins, ceux qui infligent la violence « sont le plus souvent des gens ordinaires avec de solides justifications en appui de leurs comportements ». La violence est alors souvent exercée avec le souci de bien faire ou de « faire le bien » de l'organisation (Herreros, 2019c).

L'auteur insiste ainsi sur l'importance de l'agir des acteurs dans cette forme de violence. Sans pour autant que cet agir soit toujours intentionnel. Si pour Christophe Dejours, il n'y a violence que s'il y a intention de l'exercer (l'auteur parle alors de « violence actionnelle » ou « réactionnelle » (Dejours, 2009)), Herreros propose une définition plus large de la violence que nous avons choisi de faire nôtre dans le cadre de nos travaux : « Il est ainsi possible d'infliger du

pâtier par cécité, par insuffisance de réflexion, bref, malgré nous » (Herreros, 2012, p. 35). Dans ce sens il y a bien violence du point de vue du ressenti subjectif, peu importe l'intentionnalité et la visibilité ou l'évidence de cette violence. Pour Gilles Herreros, s'appuyant sur les propos de Demouchel 2011, « le laisser-faire qu'alimente une forme d'aveuglement ou d'indifférence relève d'une violence tout aussi intolérable qu'une violence intentionnelle, ne serait-ce que parce qu'elle est la plus fréquente et peut être infligée en toute tranquillité morale » (p. 35).

Face à la tolérance, à l'euphémisation, à la fréquence de ces violences ordinaires, Herreros nous invite ainsi à revenir à la subjectivité des acteurs pour qualifier les phénomènes. Sa définition de la violence, qui s'appuie sur un ressenti subjectif, est alors tout à fait intéressante. Il qualifie de violence ce qui est ressenti comme violence par les acteurs ou par le chercheur : « pour le dire autrement, (...) il y a violence dès lors qu'elle est ressentie, qu'elle soit ou non nommée comme telle par ceux qui l'éprouvent » (Herreros, 2012, p. 17). Il s'agit donc d'une violence vécue, perçue, plus que d'une violence objective correspondant à des critères de définition précis.

La définition de l'objet de recherche n'est donc pas donnée « de l'extérieur » mais est produite par les acteurs (chercheurs et professionnels) dans leurs échanges et leurs vécus des situations. En quoi cette approche est-elle scientifique si elle s'appuie uniquement sur la subjectivité des acteurs interroge Herreros ? L'auteur revendique alors une légitimité de son approche non pas autour d'une supposée « rupture épistémologique » mais à partir d'une « métacritique » construite à partir des critiques, même « partielles et partiales », des profanes. La scientifcité provient alors du « résultat d'un processus intersubjectif entre le chercheur et ses interlocuteurs » (p. 20). Nous y reviendrons dans la dernière partie de ce volume.

Gilles Herreros, sociologue clinicien, oriente son attention sur les individus et leur pouvoir d'agir, tout en les replaçant dans un contexte de contraintes plus large. Son objet est alors « une entité humaine assujettie », un acteur « assujetti à sa petite histoire personnelle comme à la grande histoire collective » (p.51). Il ne s'agit donc pas de faire porter la responsabilité de cette violence aux seuls individus, les contextes organisationnels ayant une large part dans son développement. Toutefois, en intitulant son ouvrage « violence ordinaire dans les organisations » et non « des organisations », Herreros s'oppose à l'idée d'un « système désincarné contre lequel on ne pourrait lutter » et qui supprimerait les responsabilités individuelles et collectives : si la souffrance est directement liée aux modes de management des organisations hypermodernes, les analyses qui traitent uniquement cette question de la souffrance comme le résultat d'un « système qui nous échappe », « diluent la responsabilité de ce(ux) qui rend(ent) possible ce mouvement de fond en l'attachant aux forces obscures du système » (p. 28).

Gilles Herreros ne nie donc pas « l'existence du système et ses effets », mais estime que ce sont « les petites histoires ordinaires qui permettent d'en comprendre le sens » et surtout à partir desquelles peut « se penser la résistance aux dits systèmes ». Il s'agit ainsi de s'opposer à l'idée d'une violence comme « fatalité sociale et historique », au fatalisme d'une norme intériorisée qu'on ne peut combattre, pour tenter de déconstruire le phénomène et de restaurer une forme de résistance : « si dire c'est faire, alors dire que la violence est réversible c'est œuvrer à lui résister » (p. 32).

Les violences numériques ordinaires

Cette approche de la violence ordinaire est particulièrement pertinente pour rendre compte de ce que nous observons sur le terrain à propos des incivilités numériques au travail : celles-ci ne sont pas forcément intentionnelles, elles relèvent toutefois bien d'un agir. Elles deviennent invisibles à force de se répéter dans l'indifférence et finissent par « faire convention », quand bien même elles provoquent de la souffrance.

Dans ce contexte, ce que nous qualifions de « violences numériques ordinaires », ce sont des violences médiatisées par les outils numériques et qui ne font plus événements, sont invisibles et sont tolérées dans les organisations. Ces violences via les médias numériques, bien qu'en deçà de la réglementation formelle ou informelle dans les organisations, recouvrent un continuum qui englobe les incivilités, les agressions verbales, le harcèlement et l'intimidation.

Dans nos observations, les violences numériques ordinaires peuvent ainsi se traduire par des absences de formules de politesse répétées, des messages électroniques écrits en rouge et en gras, des mises en copie des supérieurs pour déstabiliser, mais également par des humiliations en visioconférence ou sur les réseaux sociaux d'entreprise, par des invectives ou du harcèlement, souvent anonymes via les réseaux sociaux personnels. Dans le cas spécifique des salariés qui sont en contact avec les clients à travers les mails, les tchats ou les réseaux sociaux, les violences numériques sont plus directes et relèvent non seulement des incivilités mais également fréquemment de l'agression, de l'insulte ou du harcèlement. Pour autant, elles restent le plus souvent « ordinaires » et ne font pas « évènement ».

Les violences numériques ordinaires regroupent donc les communications numériques qui, intentionnellement ou non, viennent heurter les destinataires, les rendre vulnérables et fragiliser les collectifs, sans pour autant faire l'objet de discussions, de plaintes ou de prise en charge de la part des organisations. Plusieurs de ces phénomènes sont identifiés et commentés dans un livre blanc édité en 2019 et réalisé dans le cadre d'une recherche action (Laborde, 2019).

Nous utilisons ainsi le terme de violence parce que ces pratiques impliquent une victime et génère du pâtir, que la violence soit produite intentionnellement ou non. De ce point de vue nous avons vu que les technologies numériques ont des potentialités qui peuvent diluer l'intentionnalité comme accentuer la souffrance.

Choisir ce terme permet également de se dégager d'une vision fataliste, fréquemment observée dans les entreprises, où ces phénomènes sont envisagés comme inexorables et induits par des facteurs extérieurs aux acteurs et aux organisations : l'évolution du travail, les difficultés économiques, la mondialisation, le développement de l'agressivité de la société en général. Tout se passe alors comme si, à l'échelle des acteurs comme des organisations, l'éthique et la réflexivité pouvaient être évacuées, ces phénomènes ne relevant pas d'un agir mais d'une contrainte extérieure ou d'une fatalité.

La violence, à la différence de la souffrance, implique donc d'un agir. A la suite de Herreros mais également de Giddens, notre approche des violences numériques ordinaires donne donc une place importante aux acteurs et à leur pouvoir d'agir. A trop diluer le pouvoir et les responsabilités individuelles et collectives, les phénomènes semblent en effet nous échapper, sans qu'aucune action, transformation ou forme de résistance ne soit possible. Ces acteurs

n'agissent pas pour autant de façon intentionnelle et ne sont pas forcément en capacité d'expliquer pourquoi ils agissent de la sorte.

Derrière les facteurs organisationnels que nous analysons dans nos recherches et qui influencent directement les incivilités comme la vulnérabilité au travail, on trouve donc des actions et des acteurs, même s'ils se trouvent dilués dans des dispositifs organisationnels, des objets, des routines, qui ne les donnent plus à voir. Comme l'écrit Anthony Giddens, « les systèmes sociaux n'ont en aucune façon des buts, des raisons ou des besoins ; seuls les individus humains en ont. Toute explication de la reproduction sociale qui implique une télologie aux systèmes sociaux doit être déclarée invalide » (Giddens, 1979, p. 7). S'attacher au pouvoir d'agir des acteurs, même s'il s'inscrit dans un système constraint, permet donc de rejeter les points de vue fatalistes selon lesquels ces nouvelles formes de communication au travail seraient imposées par un ordre supérieur et extérieur et à ce titre ne pourraient être combattues ou remises en question.

La notion de « violence numérique ordinaire » apparaît également comme un objet de recherche qui permet de subsumer un ensemble de catégories usuelles en théorie des organisations et du travail qui ne parviennent plus, sous l'effet des nouvelles formes de management et du déploiement des communications à distance, à rendre compte des phénomènes observés en entreprise et du vécu des acteurs sur le terrain. Ainsi, il semble plus juste de qualifier de violences ordinaires un ensemble de phénomènes aujourd'hui nommés incivilités numériques dans les organisations mais qui relèvent fréquemment d'agression, de discrimination, d'insulte ou de harcèlement, tout en restant en deçà de la sanction, formelle ou informelle. Les violences numériques ordinaires apparaissent alors comme un objet relativement large qui permet d'englober un certain nombre de phénomènes sans pour autant euphémiser leur intensité.

Dans ce contexte de brouillage des catégories, le retour à la subjectivité des acteurs proposé par Herreros semble tout à fait pertinent. C'est à partir des perceptions des acteurs (acteurs de l'organisation et chercheurs) que la violence peut être repérée, même si elle n'est pas qualifiée comme telle, même si elle ne donne pas lieu à des plaintes.

Enfin, l'usage du terme de violence, fut-elle ordinaire, a pour nous un dernier avantage pragmatique dans la perspective de la recherche action que nous expliciterons en dernière partie de ce document : il attire l'attention des entreprises et supprime toute forme d'euphémisation. Nous l'avons constaté avec les praticiens, le terme de violence, même ordinaire, provoque intranquillité et réflexivité, là où celui d'incivilité permet facilement de détourner le regard.

LE PROCESSUS DE BANALISATION DES VIOLENCES NUMERIQUES

Une partie de nos recherches depuis quelques années vise à comprendre pourquoi les phénomènes d'incivilités numériques sont largement tolérés dans les organisations. Pourquoi, même quand leur fréquence et leur intensité sont importantes, ces incivilités ne font plus événement, ne sont plus perçues et commentées, et ne sont pas ou très mal prises en charge par les organisations ?

Nous reprendrons les principales avancées de nos recherches pour répondre à ces questions, puis nous proposerons une synthèse des travaux de Christophe Dejours sur la banalisation de l'injustice sociale qui nous ont permis d'aller plus loin en envisageant la banalisation comme un processus construit à partir de multiples mécanismes. Enfin, nous proposerons un point de vue en communication sur la banalisation des violences numériques ordinaires à partir de l'ensemble des travaux évoqués dans ce chapitre.

Nos travaux sur la généralisation et la banalisation des incivilités numériques au travail

Nous nous interrogeons depuis plusieurs années sur les mécanismes individuels, collectifs et organisationnels qui conduisent à ne plus prêter attention aux violences numériques, à ne plus les percevoir comme des « événements » exceptionnels qui provoqueraient le dialogue, l'accompagnement, éventuellement la régulation, mais comme le quotidien du travail, l'ordinaire qui certes peut déranger, mais ne se discute plus.

La question de la tolérance face aux incivilités numériques a ainsi été mise en débat dans deux des focus groupes organisés en juillet 2018. L'un traitait des incivilités numériques entre collaborateurs, l'autre avec les publics externes. Les participants (responsables des ressources humaines, des relations clients, de la sécurité, des politiques de santé et qualité de vie au travail) étaient invités à échanger dans un premier temps sur les principales incivilités constatées dans leurs organisations puis sur la tolérance face à ces phénomènes, de la part des organisations, de la part des salariés et selon les médias utilisés.

Les principaux résultats ont été traités dans l'article de Sciences de la société (Laborde, 2020a). Ces analyses ont été reprises et complétées à la suite d'autres terrains dans un chapitre d'ouvrage plus récent publié avec Valérie Carayol (Laborde & Carayol, 2021).

Nous avons ainsi pu documenter plusieurs phénomènes qui participent à « la généralisation et l'invisibilité des incivilités numériques professionnelles » et montrer que « plusieurs éléments peuvent éclairer, à un premier niveau, cette « invisibilité » d'un phénomène pourtant largement répandu au sein des organisations : la fréquence, l'euphémisation, l'autocensure, l'absence d'outils de recueil de données, et enfin l'exacerbation des responsabilités individuelles au détriment d'une réflexivité critique plus collective » (Laborde & Carayol, 2021).

Nous remarquions ainsi :

« Dans le cadre de nos différents terrains, si la perception et le niveau de tolérance aux incivilités numériques dépendent du contexte (types d'échanges, de structures et cultures managériales) on constate toutefois une tendance partagée à « gommer » ces phénomènes et

à les « invisibiliser » au profit de violences plus explicites comme l'agression, le harcèlement et les menaces. Tout se passe comme si la fréquence des incivilités numériques « ordinaires » empêchait d'en rendre compte et laissait une visibilité aux seuls épisodes relevant du « pire » : les agressions qualifiées et intentionnelles. »

Nous constatons ainsi, du côté des organisations, des pratiques d'euphémisation et une absence d'outils de recueil de données, du côté des acteurs, des phénomènes d'autocensure.

Nous reprenons ici des extraits de notre chapitre de 2021 qui traitent de ces questions :

« Les pratiques d'euphémisation des discours passent alors en premier lieu par une dérive terminologique dans les organisations qui consiste à qualifier les agressions avérées d'incivilités d'une part, et à inciter à signaler les violences au détriment des incivilités d'autre part. Les productions du groupe de travail montrent ainsi que, quand elles sont numériques, les incivilités englobent les insultes et les injures, tout en restant, dans la pratique des entreprises, à un stade pré-pénal. La définition des incivilités au sein des entreprises recouvre alors un continuum allant de la maladresse inconsciente à l'agressivité intentionnelle ce qui contribue à une banalisation des violences numériques. »

L'absence d'outils de recueil de données qui permettraient d'évaluer et de mieux comprendre les phénomènes d'incivilités numériques participent également de cette euphémisation. Ainsi, les dispositifs de déclaration et de signalement sont généralement réservés aux échanges avec les publics externes et ne prennent pas en compte les incivilités (au sens de petites agressions quotidiennes) ni la spécificité des incivilités numériques (viralité, exposition décuplée, conservation des traces, etc.).

Les différents terrains explorés montrent également qu'on ne trouve pas d'indicateurs concernant les incivilités numériques dans les différentes enquêtes internes sur le signalement des RPS¹, la QVT², les enquêtes de climat social. Des entretiens auprès de médecins du travail montrent ainsi que cette dimension n'est jamais abordée a priori dans les consultations.

Des individus et des collectifs isolés, qui s'auto-censurent

L'invisibilité et la banalisation des incivilités numériques professionnelles proviennent également largement des individus et des collectifs de travail qui, soit ne sont pas conscients et ne perçoivent pas ces dérives dont ils pensent qu'elles peuvent relever de la norme et des règles du jeu du travail, soit les perçoivent clairement et ne souhaitent pas se marginaliser en les dénonçant.

Un responsable sécurité du travail « Je sais pertinemment que ces gens [service relation client] sont exposés à de l'incivisme numérique et ce qui m'interpelle beaucoup c'est qu'ayant travaillé avec eux sur les risques psychosociaux dans des groupes de travail, ces problématiques ne sont pas remontées. (...) Ça m'interroge au même titre que l'incivisme en interne (...). En tant que préventeur, je m'interroge sur la banalisation de ce genre de pratiques. J'ai découvert le sujet en participant à cette table ronde, moi-même je l'avais subi mais je n'avais pas mis un mot dessus. Donc je pense qu'il y a une méconnaissance sur le sujet qui devrait être traité au même titre que les insultes dans la rue ou au guichet et pourtant le phénomène de banalisation est vraiment impressionnant. »

¹ Risques Psycho-Sociaux (RPS)

² Qualité de Vie au Travail (QVT)

Quelques témoignages rappellent aussi la difficulté pour certains collaborateurs de rendre visibles les incivilités dont ils sont la cible. C'est le cas dans les échanges internes, lorsqu'il s'agit de formuler des reproches à l'encontre d'un collègue ou d'un manager, mais également dans les échanges avec les publics externes. Signaler implique de « donner à voir » les reproches formulés à son encontre (incompétences, comportements fautifs, manque de professionnalisme...), ce que beaucoup de salariés ne souhaitent pas faire.

Aux côtés de l'autocensure, un autre phénomène, caractéristique des incivilités numériques apparaît. Si les incivilités et les conflits en présentiel se font en général en présence de témoins et sont le plus souvent pris en charge et arbitrés par le collectif, les incivilités numériques, quant à elles, se vivent seul, dans l'isolement de son bureau et devant son écran d'ordinateur. Le responsable sécurité d'une grande organisation publique nous expliquait ainsi que les procédures en cas d'agressivité en présentiel consistaient à appeler immédiatement des collègues pour ne pas rester seul. Aucune procédure de ce type en revanche pour les échanges incivils et violents par mails ou via les réseaux sociaux, reçus, souvent, en mobilité sur son téléphone portable. Le soutien social qui permet de résister au stress est ici absent.

L'ambiguïté des comportements incivils participe aussi de cet isolement. En effet, comment se plaindre ou réagir à des propos ou des actes qui ne sont pas explicitement agressifs ?

Ces différents travaux montrent ainsi des mécanismes organisationnels et individuels complémentaires, sur lesquels peut s'appuyer la banalisation des incivilités.

A l'échelle des organisations, les gestionnaires que nous avons rencontrés, soit ne sont pas conscients du phénomène, qui ne remonte pas explicitement jusqu'à eux, soit en sont conscients mais estiment qu'il s'agit d'un problème mineur, ou que cela relève des comportements individuels et non d'une prise en charge organisationnelle.

Quand les gestionnaires sont conscients et souhaitent agir, ils proposent le plus souvent des actions de sensibilisation ou des formations individuelles, accentuant ainsi la responsabilisation des individus et leur autocensure. Ils agissent ainsi comme si la civilité dans le cadre professionnel et la capacité à gérer les communications hostiles relevaient exclusivement d'une compétence individuelle et non d'une responsabilité organisationnelle.

On peut évoquer, en première approche, plusieurs causes à cette absence de régulation et de prise en charge organisationnelle :

« Les focus groups menés dans le cadre de nos recherches, montrent que les organisations sont peu enclines à prendre en compte et réguler les incivilités numériques.

Dans le cadre des échanges professionnels entre salariés, parce que l'ambiguïté des incivilités ne permet pas toujours de repérer l'intentionnalité des comportements qui peuvent paraître relever d'une méconnaissance des usages des outils, ou parce que les managers ne sont pas toujours informés des échanges indélicats, ou encore plus globalement parce que les salariés renoncent à aborder le sujet, pour ne pas sembler « faire d'histoires » pour des choses qui ne semblent un objet d'intérêt pour personne.

Dans le cadre des relations avec les clients ou les usagers, « l'orientation client » et le « risque d'image » font loi. Les organisations de service semblent ainsi éprouver des difficultés « à reconnaître les déviances tyranniques de leurs « clients rois » et à en envisager les modalités de gestion » (Longueval & Chanlat, 2020, p. 37). Les spécialistes de la relation client sont ainsi

formés à accepter et relativiser les violences externes, à ne pas rompre le dialogue et chercher à l'apaiser, et à ne déclarer que les agressions graves et les menaces (Reynolds & Harris, 2006). « Savoir encaisser » des incivilités multiples, le cynisme, le mépris, voire des violences avérées, relèverait, dans ce contexte, « de la compétence professionnelle » (Laborde & Carayol, 2021)

Le processus de banalisation de l'injustice pour Christophe Dejours

Si de nombreux chercheurs s'intéressent, comme nous l'avons vu plus haut, à l'ordinaire et au banal, Christophe Dejours s'intéresse lui au processus de banalisation – du « mal », de l'injustice sociale – dans les organisations et le travail. Le sujet traité par Dejours est différent du nôtre, toutefois sa réflexion nous a permis d'enrichir le constat de banalité des incivilités numériques fait sur le terrain et dont nous percevions qu'il était le fruit d'un processus et que seule la compréhension de ce processus, pouvait permettre une déconstruction ou tout du moins une prise de conscience plus efficace que la simple sensibilisation des préventeurs à la question.

Dans « Souffrance en France », Christophe Dejours s'interroge sur « la tolérance incroyable de nos contemporains au progrès de l'injustice sociale en régime libéral » (Dejours, 2009, p. III). Les injustices dont parle l'auteur, ce sont alors les licenciements, les mauvaises conditions de travail, la souffrance infligée à autrui, mais aussi plus globalement ce qu'il qualifie de « mal », en s'appuyant sur une discussion des travaux d'Arendt sur la banalité du mal : « Le mal, dans le cadre de cette étude, c'est la tolérance au mensonge, sa non-dénunciation et, au-delà, le concours à sa production et à sa diffusion. Le mal, c'est aussi la tolérance, la non-dénunciation et la participation à l'injustice et à la souffrance infligée à autrui. » (Ibid. p 106). Dejours qualifie de « mal » ces conduites quand elles sont « érigées en système de direction, d'organisation ou de management » (et donc supposent l'implication de tous) et qu'elles sont « publiques, banalisées, conscientes, admises ou revendiquées » et non « clandestines, occasionnelles ou exceptionnelles ».

Dejours reprend les réflexions d'Anna Arendt sur la banalité du mal, surprise de trouver chez Heichman non pas du sadisme mais un respect scrupuleux des consignes et de la qualité de son travail en dehors de toute réflexion morale (Arendt, 2002). Pour l'auteur, de nombreuses personnes fonctionnent de cette façon dans le monde du travail aujourd'hui : les nouvelles formes d'organisation du travail et de gestion incitent ainsi les travailleurs à réaliser des actions et participer pleinement à un système que moralement ils réprouvent. On retrouve un point de vue proche dans l'ouvrage récent de David Courpasson sur « les cannibales en costume » (Courpasson, 2019).

Le « mal », pour Dejours, c'est donc la tolérance généralisée aux injustices, et leur banalisation dans un système soutenu par le plus grand nombre. Celui-ci n'est rendu possible que parce qu'il est accepté, toléré, banalisé. L'auteur définit ainsi son ouvrage de 2009 comme « une enquête sur la servitude volontaire en système néolibéral ». Il s'agit d'une autre manière d'envisager la domination, autour des mécanismes du consentement (la servitude volontaire individuelle mais également le zèle collectif à travers la coopération).

Ainsi, Dejours conteste fermement la thèse d'une évolution inexorable, le « système » ne fonctionne pour lui que parce qu'il y a consentement :

« Force est donc d'admettre que le système néolibéral, même s'il fait souffrir ceux et celles qui travaillent, ne peut maintenir son efficacité et sa stabilité que grâce au consentement de ceux-là et de celles-là qui le servent. (...) Sans usage de la force on obtient de la plupart d'entre nous que nous apportions notre concours à un système qui accroît les inégalités et les injustices et inflige la souffrance à autrui jusqu'à provoquer des suicides. » (Ibid, préface édition 2008, p.X).

Ce travail, s'il a pu être critiqué par ailleurs pour sa définition du « mal » et ses analogies entre organisations néolibérales et systèmes totalitaires, donne des indications précieuses sur plusieurs points : le rejet résolu d'une « fatalité » ou d'un processus irréversible, l'articulation du processus de banalisation et sa construction dans le temps, la place de la communication et notamment de la communication des organisations dans ce processus. Ce travail aborde également la banalisation comme un phénomène de défense et non d'absence d'éthique ou de sens moral, enfin l'auteur nous invite à nous interroger sur ce qui est juste et acceptable dans le champ du travail aujourd'hui. Nous allons reprendre brièvement ces différents points.

« La banalité du mal, à la lumière de la psychodynamique du travail, n'est ni spontanée ni naturelle », nous dit Dejours, mais « le résultat d'un vaste processus de banalisation » (Ibid. p. 191). Cette « banalité » n'est alors ni une fatalité, ni une obligation, c'est le résultat d'un processus qui est construit par des actions humaines et donc potentiellement réversible et modifiable :

« Ce livre se situe délibérément en rupture avec les approches fonctionnalistes qui dominent très largement le paysage intellectuel : il conteste fermement la thèse selon laquelle l'évolution à laquelle nous assistons serait inexorable, qu'elle serait le fait d'une logique endogène propre au système, c'est-à-dire propre à l'économie, au marché, à la mondialisation, (...) à la guerre économique, en somme, qui s'imposerait comme une fatalité, contre laquelle on n'aurait d'autre choix que triompher ou périr. (...) Dans la souffrance, comme dans les défenses, et au-delà dans le consentement à subir ou à infliger la souffrance, il n'y a pas de mécanisme incoercible ou inexorable. » (Ibid, p. 17)

La banalisation telle que la définit Dejours est un « processus qui favorise la tolérance sociale au mal et à l'injustice, processus grâce auquel on fait passer pour un malheur ce qui relève en fait de l'exercice du mal commis par certains contre d'autres. » (Ibid. p 23). Ce processus passe par plusieurs chainons intermédiaires. Chacun d'eux relève de construction humaine avec des responsabilités. Pour l'auteur, la banalisation n'est pas juste une atténuation de l'indignation, c'est également un processus qui mobilise et fédère au service du « mal », donc à la fois une tolérance et une participation.

Pour l'auteur, le processus de banalisation est le fruit d'une lutte active (stratégie défensive face à la peur de la précarité et de la souffrance au travail) et non d'une intériorisation passive de la domination sociale. Les stratégies défensives que nous mettons en place pour nous désensibiliser à la souffrance (celle que nous vivons et celle que nous infligeons) ont alors une incidence sur nos postures morales individuelles et nos conduites collectives.

Cet ouvrage permet ainsi d'envisager le processus de banalisation des violences numériques non pas comme le résultat d'une absence d'éthique généralisée ou d'un effondrement du sens moral caractéristique de notre modernité, mais plutôt comme la résultante de contextes sociaux et organisationnels qui mettent les acteurs en situation de vulnérabilité.

En se dégageant d'une posture critique trop surplombante en termes de domination sociale et en cherchant au plus près des acteurs, dans les organisations de travail, comment le processus de banalisation se construit, à partir des actions même des acteurs, il est alors possible, pour Dejours, d'envisager de déconstruire le processus et de « dé-banaliser le mensonge et le mal ». Face à la difficulté de « lutter contre l'injustice et le mal » et donc de dénoncer cette banalisation (qui se heurte à tous ceux qui participent de ce système), Dejours propose une lutte intermédiaire « contre le processus même de banalisation ».

Ne plus « banaliser » c'est « voir » à nouveau, repérer le mal et l'injustice et remettre en question le courage que Dejours qualifie de « viril » (celui qui fait qu'on pense pouvoir faire souffrir au nom du bien) au profit du courage de dénoncer et de s'opposer.

Nous verrons par la suite comment discuter le processus de banalisation tel que décrit par Dejours à la lumière d'une approche qui prendrait davantage en compte le point de vue de la communication, mais reprenons, dans un premier temps, les différentes phases du processus selon Dejours.

Pour l'auteur, à l'origine du processus, on retrouve la peur et la souffrance au travail. La peur, c'est celle de la précarisation et de l'exclusion sociale. La peur engendre alors la soumission et se traduit par une intensification du travail, une neutralisation des mobilisations collectives, et des stratégies défensives du silence, de la surdité et de la cécité. La souffrance, c'est celle que les individus expérimentent dans leur travail au quotidien. C'est contre cette souffrance éprouvée, nous dit Dejours, que les individus érigent des défenses.

Les stratégies défensives sont de deux ordres : les stratégies collectives qui s'appuient sur le cynisme « viril » et concernent généralement les groupes qui participent et collaborent au système ; les stratégies individuelles, où les acteurs isolés et consentants s'appliquent des « œillères volontaires ». Dans un ouvrage plus récent, Vincent de Gaulejac et Fabienne Hanique proposent une analyse détaillée des mécanismes de défenses à ce qu'ils nomment les systèmes paradoxants, en opposant notamment adaptations défensives et résistances créatrices (Gaulejac & Hanique, 2015). Nous reviendrons sur ces résistances créatrices dans le chapitre suivant.

Autres phénomènes essentiels dans l'analyse que fait Dejours du processus de banalisation : l'impossible contestation et la distorsion communicationnelle, sans lesquelles les stratégies défensives ne sauraient fonctionner. Dejours remarque sur ses nombreux terrains une disqualification de la parole sur la souffrance, et une inhibition de l'action collective qui conduisent à l'impossibilité de contester : le secret fait alors suite au silence et amène à l'amnésie d'après l'auteur.

Deuxième élément fondamental du processus : le mensonge ou la « distorsion communicationnelle ». Dejours s'inspire ici d'Habermas et revisite ce concept. Pour l'auteur, le mensonge se décline de deux façons dans l'organisation : le décalage entre vécu du travail et discours gestionnaire (vision gestionnaire idéalisée face au travail réel caché) et le mensonge organisé de façon rigoureuse et cohérente à travers la communication d'entreprise. Cette dernière, en reprenant les pratiques discursives de la publicité et de la propagande, s'oppose à la « rationalité communicationnelle » et constitue une ressource essentielle de la rationalisation du mensonge. Sans ce mensonge organisé, il n'y aurait pas de possibilité d'unifier les stratégies individuelles de défense : « le clivage, pour tenir, a besoin d'un discours, appris, repris et

diffusé ». La distorsion communicationnelle, en plus d'être essentielle, constitue alors pour Dejours le chainon le « moins solide » du processus.

Banalisation des violences numériques au travail : euphémisation, cécité organisationnelle, parole empêchée, distorsion communicationnelle et réflexivité limitée

A la différence de Gilles Herreros (sociologie clinique) et Christophe Dejours (psychodynamique du travail), qui articulent une observation fine des acteurs au travail avec des éléments de contextes sociaux plus larges qui organisent et conditionnent leurs pratiques, les recherches en communication organisationnelle nous invitent à prendre en compte, au-delà des individus et de leurs contraintes, le niveau organisationnel en ce qu'il est à la fois contraignant et habilitant, pour reprendre la terminologie d'Antony Giddens.

En insistant sur les responsabilités individuelles, ces auteurs sont toutefois très utiles pour penser une possible déconstruction du processus de banalisation des violences et rompre avec l'idée d'une fatalité de ce même processus. Toutefois ils n'abordent pas un certain nombre d'éléments importants, de notre point de vue, en sciences de l'information et de la communication.

Dans une perspective où la relation est première et réaffirme ou déconstruit en permanence les formes organisationnelles, les communications qui participent à *l'organizing* participent dans un même temps à produire le contexte de compréhension des messages échangés. Elles travaillent les conditions dans lesquelles l'information peut faire sens (E. T. Hall & Hall, 1990). Les communications interpersonnelles comme la communication managériale contribuent alors à produire les conditions symboliques d'acceptabilité ou non des pratiques. Elles construisent le contexte qui va donner sens à l'information.

Comme le rappelle Louis Quéré, « Il n'y a d'informations ou de données que situées » (Quéré, 2000, p. 350) et « Etre informé c'est à la fois un état et un événement ». Un état car être informé c'est savoir. Un événement car être informé c'est apprendre quelque chose (Ibid. p. 340). L'information c'est « ce qui se donne à voir », dans un contexte donné, une situation donnée, en fonction d'une finalité. C'est alors dans les pratiques communicationnelles qu'il faut aller chercher la production d'un environnement qui « euphémise » les violences numériques, et ne leur permet plus de faire sens, d'être perçues comme information au sens plein et événement.

Dans ce processus, la communication institutionnelle ou managériale, qui participe à « façonner » notre imaginaire de l'organisation et du travail, produit, volontairement ou non, un contexte propice à ce que la violence, lorsqu'elle se pratique, ne se perçoive plus, ne se distingue plus, ne fasse plus sens.

Les auteurs que nous venons de citer n'abordent pas non plus la possible dilution des responsabilités et des décisions individuelles et collectives, dans des formes, des normes, des objets ou dispositifs techniques. Cette « historicité » échappe alors aux individus qui bien souvent ne savent plus retracer le processus qui a conduit à « refermer la boîte ». Tout l'objet des recherches en sociologie de l'innovation ou des réseaux consiste alors à examiner, à travers les controverses successives, comment et autour de quels arguments cette « boîte » a pu se

refermer. Dans le cadre de la sociologie de la traduction, comme en communication organisationnelle, les « objets » (entendons ici les dispositifs, les normes, les contraintes matérielles...) participent également pleinement du processus.

Une approche en SIC nous incite à prendre en compte la cristallisation des « agir » dans des objets, des processus et des dispositifs. C'est dans cette perspective que nous avons mené nos recherches sur les incivilités numériques au travail. Celles-ci montrent en effet l'importance des facteurs organisationnels pour comprendre les violences numériques ordinaires ainsi que le « pouvoir » des dispositifs de gestion, d'information et de communication qui participent pleinement à rendre les violences numériques fréquentes et ordinaires.

Une partie des violences numériques au travail deviennent donc « ordinaires » dans le cadre d'un processus construit dans le temps et qui met en jeu la communication en ce qu'elle crée les conditions d'acceptabilité des pratiques, et l'agir des acteurs dans un contexte où celui-ci est à la fois habilité et contraint par des facteurs organisationnels.

Il est toujours extrêmement difficile de décrire un processus et la modélisation risque immanquablement de réduire la complexité des productions humaines. Nous ne prétendons donc pas rendre compte de l'ensemble du phénomène qui pour partie nous échappe. Nous souhaitons toutefois mettre en lumière les principaux rouages qui nous semblent constitutifs du processus de banalisation d'une partie des violences relationnelles médiatisées par les technologies numériques. Connaitre les enchaînements à l'œuvre dans la construction du processus c'est ainsi se donner une possibilité de le déconstruire, de rendre cette banalité réversible et modifiable et non plus inexorable.

Les phénomènes de banalisation des violences numériques sont indissociables, de notre point de vue, des évolutions économiques et sociales caractéristiques de la société capitaliste actuelle et de sa déclinaison dans les modèles managériaux à l'œuvre aujourd'hui dans les organisations. Ainsi, si nous concentrons notre analyse du processus de banalisation des violences numériques au niveau des acteurs et des organisations, ceux-ci s'inscrivent dans et sont contraints par des éléments de contextes plus larges caractéristiques de la seconde modernité dont parle Giddens (Giddens, 2000) et du « nouvel esprit du capitalisme » tel qu'il a été mis à jour par Boltanski et Chiapello (Boltanski & Chiapello, 1999).

Si nous reprenons nos observations en organisation, nos premières analyses ainsi qu'une partie des constats de Dejours et Herreros, nous voyons plusieurs éléments qui participent, à différents niveaux, au processus de banalisation des violences numériques. Dans la compréhension que nous avons de ces phénomènes, les interactions permanentes entre ces éléments évoluent dans le temps et participent à la consolidation et à l'accélération du processus. Il s'agit alors plutôt d'un processus circulaire qui implique un auto-renforcement des différents éléments. La banalisation des violences numériques ordinaires se co-construit ainsi entre agir des acteurs à tous les niveaux et formes de prise en charge organisationnelle.

Nous verrons pour chaque phénomène constitutif du processus de banalisation comment les caractéristiques, les potentialités et les modes de développement des médias numériques participent du processus, le favorisent voire l'accélèrent. Nos travaux montrent ainsi que cette banalisation est fortement facilitée et accélérée, voir quelquefois rendue possible par les caractéristiques des technologies numériques qui les médiatisent. Les technologies facilitent et

accompagnent alors le processus quasiment à tous les niveaux. Elles permettent également de nouvelles formes de violences qui n'existaient pas sans elles.

Cécité, silence et déni organisationnels

Les tables rondes que nous avons organisées avec des cadres et des préveneurs¹ dans le cadre du programme Civilinum réunissaient à la fois des acteurs déjà sensibilisés aux incivilités numériques et qui souhaitaient en parler et des acteurs qui ont découvert ces phénomènes à l'occasion des tables rondes. Plusieurs missions et temps d'observations en organisation nous ont également permis d'observer les stratégies d'accompagnement ou de prévention qui ont pu être mises en place (Agence régionale de santé, Pôle emploi, BNP Paribas, Transport Bordeaux Métropole).

La plupart de nos terrains nous ont amené à rencontrer des managers, des gestionnaires des ressources humaines, des préveneurs, des médecins du travail, des chargés de mission santé, sécurité ou qualité de vie au travail. Autant de personnes en capacité de prendre des décisions qui relèvent du niveau managérial et gestionnaire. Les personnes que nous avons rencontrées, soit n'étaient pas conscientes de ces phénomènes, soit en étaient conscientes mais ne les traitent pas ou les traitaient en rejetant la responsabilité sur les individus.

Nous avons animé le groupe de discussion pendant plus de 2 ans. Ceci nous a permis d'envisager les phénomènes sur un temps long : un temps de cécité où les signaux faibles ne sont pas perçus puis un temps de prise de conscience face à la fréquence des phénomènes, qui ne débouche pas pour autant sur une prise en charge, mais peut se traduire par le silence ou le déni.

La cécité organisationnelle correspond à une absence de conscience de ces phénomènes de la part des organisations. Cette cécité, nous l'avons vu, est renforcée par l'autocensure des individus et l'absence de plainte, et par l'absence d'indicateurs et d'outils de recueil de données qui permettraient de découvrir et de documenter les phénomènes.

Quand les organisations perçoivent le déploiement des violences numériques ordinaires, les gestionnaires peuvent choisir le silence en continuant à affirmer qu'ils ne voient pas, ou développer une rhétorique qui relève du déni. Leur participation devient alors active.

Le déni se traduit alors soit par une euphémisation (« certes, mais on a bien plus grave / important que ça à gérer ») soit par le recours à des causes extérieures pour lesquelles ils sont impuissants (« les violences aujourd'hui c'est partout », « la concurrence est dure, on ne peut pas se permettre de perdre un client, même s'il est désagréable », « les contraintes économiques nous obligent à travailler tout le temps, partout et toujours plus », « tout le monde travaille comme ça maintenant »), soit par des actions et un discours qui détournent la responsabilité de l'entreprise vers les compétences et les responsabilités individuelles (formations individuelles à l'usage du courrier électronique, actions de communication ou de sensibilisation à la civilité au travail).

Dans ce dernier cas, le plus fréquent, les entreprises proposent des chartes et des actions de communication toujours tournées vers les responsabilités et les compétences individuelles sans

¹ Nous entendons par ce terme l'ensemble des métiers qui concourent à la sécurité et à l'amélioration des conditions de travail en organisation.

remettre en cause les facteurs organisationnels à l'origine des phénomènes et en mettant à distance la responsabilité organisationnelle.

Quand les gestionnaires ne sont pas dans le déni (la posture la moins fréquente), c'est l'impuissance qui prévaut : « je comprends qu'il faut agir sur la charge de travail pour restaurer la qualité de la relation et le temps nécessaire aux échanges mais ça n'est pas de mon ressort, moi j'ai des budgets de communication pour produire une charte et faire de la sensibilisation, éventuellement des formations ».

Les caractéristiques des médias numériques favorisent également la cécité et le déni organisationnel, quelquefois les rendent possibles.

Ainsi l'isolement des individus face à leur écran permet les interactions « cachées ». En l'absence de témoins ou de démonstrations explicites de violences, les organisations peinent à « voir » les phénomènes. Les modes d'usage privé de ces outils, largement informels, entraînent également une plus grande tolérance à l'absence de formes et de normes propres à la culture d'entreprise. L'absence de règles explicites de communication pour ces nouveaux outils entraînent également des ambiguïtés et des incompréhensions qui favorisent l'absence de plainte et augmentent le niveau de tolérance des individus et le déni organisationnel.

Autocensure et parole empêchée

La cécité, le silence, comme le déni organisationnel interagissent étroitement avec l'autocensure des individus au travail qui les renforce en retour. Moins l'organisation reconnaît les violences numériques comme problématiques, plus elle estime qu'elles relèvent de la responsabilité des individus, moins les acteurs osent protester ou se plaindre, et plus les organisations peuvent continuer à nier l'existence du phénomène ou leurs responsabilités.

Ici le contexte culturelle, réactivé en permanence dans la communication formelle ou informelle participe pleinement non seulement à « voir » ou non les violences, mais également à oser les dénoncer.

L'impossible contestation individuelle, mais également collective est analysée par Christophe Dejours comme un des piliers du processus de banalisation (Dejours, 2009). Olivia Foli, dans un ouvrage récent, fait le lien entre parole de plainte et contextes organisationnels. Elle s'intéresse à « la façon dont le mal-être se dit (ou ne se dit pas), l'écoute qui y est accordée, mais aussi la non-écoute, l'invisibilisation, la disqualification, ou la banalisation des plaintes ». L'auteur montre « que des normes communicationnelles et sociales régissent les pratiques langagières et que les paroles de plainte signifient parfois la loyauté ou renforcent un sentiment d'appartenance » (Foli, 2022). Ce travail montre ainsi que la plainte n'est pas toujours liée à la souffrance et qu'elle peut aussi dépendre de contextes organisationnels qui lui permettent ou non d'avvenir.

De ce point de vue, la parole des acteurs sur les violences numériques ordinaires est largement « empêchée » dans les organisations. Cette parole « empêchée » participe d'une « invisibilisation » des dysfonctionnements et des résistances.

Lorsqu'on ouvre des espaces de discussion et de parole, comme nous l'avons fait à l'Agence Régionale de Santé Nouvelle Aquitaine en 2016 sur les usages du courrier électronique, on

comprend pourtant rapidement que cette absence de plainte ne signifie pas une absence de souffrance (Laborde, 2017). C'est bien le contexte global dans lequel se trouve les agents qui les empêche de voir ou de dénoncer les phénomènes, comme nous l'avons montré plus haut.

Si la souffrance au travail a toujours existé, ce qui est nouveau aujourd'hui c'est la solitude face à cette souffrance, qui amplifie son poids et empêche de réagir. Comme le rappelle Danièle Linhart, la souffrance, dans les entreprises fordistes, provenait d'une violence considérée comme « extérieure » (le patron, le contrôleur), était discutée collectivement, et donnait lieu à des mouvements de solidarité entre les acteurs. Dans les entreprises postfordistes cette souffrance est individualisée. Dans un contexte de solitude, d'absence de solidarité et de défenses collectives, les acteurs vivent alors cette souffrance comme ne concernant qu'eux-mêmes et relevant de leur responsabilité individuelle (Linhart, 2015). Dans ce contexte, sortir du silence est difficile si les espaces de parole ne sont pas proposés et ouverts au niveau organisationnel.

Dejours nous dit que la disqualification de la parole sur la souffrance et l'inhibition des actions collectives réduit les individus au silence et que « silence et mutisme génèrent bientôt le secret et, enfin, l'amnésie forcée » (Dejours, 2009, p. 57). Les images sont intéressantes. Dans le cas qui nous préoccupe, plus que de secret nous parlerions d'indifférence. Le silence et le mutisme provoquent ainsi l'indifférence et, dans un contexte organisationnel également silencieux, amène à l'amnésie ou plus justement à l'invisibilisation des phénomènes.

La communication numérique contribue à ce que Christophe Dejours qualifie de « pathologies de la solitude » dans les entreprises contemporaines. Dans le cadre des violences numériques, celles-ci sont produites et reçues seul devant son écran, sans témoins pour amortir sur le moment ou échanger ultérieurement. Cette solitude accentue la cécité organisationnelle, le silence et l'autocensure des acteurs.

Cette solitude concrète face à l'écran fait bien sûr écho aux discours sur la responsabilité individuelle et l'individualisation de la souffrance qui ne donne plus lieu à des phénomènes de solidarité (Linhart, 2009). La disparition de l'entraide conduit à ce qu'Hanna Arendt appelait la désolation (loneliness), isolant chacun dans un milieu qu'il croit hostile.

Co-production de nouvelles « règles » implicites de communication

Dans ce contexte de silence des acteurs et d'absence de prise en charge organisationnelle, les individus au travail ne se contentent pas de « détourner le regard », de « se mettre des œillères » ou d'atténuer leur indignation. Ils participent activement à la production de nouvelles « règles » de communication qui légitiment les pratiques existantes.

Les « règles » correspondent ici à la définition qu'en donne Giddens dans la théorie de la structuration (Giddens, 2005). Les « règles » de la vie sociale peuvent se concevoir comme « des techniques ou des procédures généralisables employées dans l'actualisation et la reproduction des pratiques sociables » (Ibid., p. 70). Elles sont produites par les acteurs, s'inscrivent dans leur conscience pratique et enserrent ainsi les pratiques sociales. Elles participent de la « dualité du structurel », le « structurel » étant conçu comme un ensemble de règles et de ressources engagées de façon récursive dans la reproduction sociale. Le « structurel » renvoie alors au « double caractère à la fois structurant et structuré des relations sociales » (Ibid., p. 65).

Les « règles » sont alors composées d'éléments normatifs et de codes de signification : elles ont un rôle dans la constitution du sens et un rapport étroit avec les sanctions. Elles ne peuvent advenir que si « des formes de conduites sociales se reproduisent de façon chronique dans le temps et dans l'espace » (Ibid., p. 31). Le côté répétitif des activités est le fondement de ce que Giddens nomme « la nature récursive de la vie sociale ».

L'ensemble des auteurs que nous mobilisons accordent un pouvoir d'agir et une capacité réflexive aux acteurs, même si ce pouvoir d'agir est largement contraint par un ensemble de normes formelles ou informelles et la réflexivité plus souvent pratique que discursive.

L'action, pour Giddens, engage « le pouvoir en tant que capacité transformatrice » (p. 63), elle ne renvoie pas pour autant « aux intentions de ceux ou celles qui font des choses mais à leur capacité de les faire » (p. 57). Il est ainsi possible d'agir sans en avoir l'intention et d'observer des résultats non escomptés à ses actions.

Dans cette perspective, les acteurs, à tous les niveaux de l'organisation, participent, intentionnellement ou non, par leurs actions répétées et quotidiennes de silence, de mutisme, d'oubli ou de promotion active des violences numériques, à la production de nouvelles « règles » de communication qui vont se « cristalliser » dans des routines et des dispositifs qui échappent finalement aux acteurs, participent de la banalisation des violences, et vont à leur tour conditionner les actions à venir.

De ce point de vue, un certain nombre d'actions individuelles volontaires peuvent se diluer et se perdre dans des décisions et des objets organisationnels qui deviennent contraignants sans qu'on sache pour autant qui en est à l'origine. Le pouvoir des acteurs peut ainsi être « dilué » dans les processus et les objets organisationnels (Berry, 1983).

Ces règles s'inscrivent alors dans la conscience pratique des acteurs et ne donnent plus lieu qu'à une réflexivité pratique mobilisée en situation. Les violences relationnelles numériques deviennent ainsi ordinaires, ne font plus événement, et ne donnent plus lieu à une réflexivité discursive.

Le processus de banalisation est donc rendu possible et consolidé par le silence des acteurs, l'absence de prise en charge organisationnelle adéquate et un discours diffusé et partagé qui légitime ces mécanismes. Il est également facilité et accéléré par les caractéristiques et les potentialités des médias numériques.

La succession ininterrompue des nouveaux médias, associée à l'illusion de leur neutralité, entraînent ainsi une instabilité des règles formelles et informelles qui régissent nos échanges et favorisent la compréhension et le vivre ensemble.

Les fondamentaux des règles de la communication en coprésence sont le fruit d'un long apprentissage depuis l'enfance (Goffman, 1974; Watzlawick et al., 2014). Les normes épistolaire ont donné lieu à un apprentissage formel dans le cadre scolaire et professionnel (Dezutter, 2002) et la communication épistolaire correspond à un « genre du discours » avec de nombreuses déclinaisons : lettres personnelles, privées ou intimes, lettres d'affaires, administratives ou protocolaires, lettres d'amour, de faire part, de condoléances (Kerbrat-Orecchioni, 1998). Le dictionnaire de pédagogie et d'instruction primaire de 1882 rappelle ainsi que « l'art d'écrire une lettre doit compter parmi les plus essentiels résultats de toute éducation » et que l'école devait en enseigner les « normes et les règles de rédaction et de

présentation » (Cité par Dezutter, 2002). La lettre a ainsi été une matière scolaire obligatoire en primaire et au secondaire pendant plus d'un siècle à partir du milieu du 19^{ème}. On retrouve également des traces de lettres constituées à des fins pédagogiques par des scribes vivant en Egypte en au 15^{ème} siècle avant JC (Maspero, 2010).

Normes formelles apprises et temps d'apprentissage co-construit permettent alors de connaître le « cadre » et de savoir à peu près à quel moment on le respecte ou on le transgresse. Avec l'évolution permanente des technologies numériques, les normes, formelles ou informelles sont instables et suscitent des incertitudes et des ambiguïtés.

Les premières observations en organisation à propos du courrier électronique montrent que celui-ci n'a pas donné lieu, à l'école ou dans les organisations, à un apprentissage des normes qui aurait pu en faire un « genre » à part entière, entre lettre et conversation (Kerbrat-Orecchioni, 1998). Les chartes et les formations sont arrivées tardivement dans les entreprises pour réguler les communications numériques. Elles concernent essentiellement à ce jour le courrier électronique, quelquefois les réseaux sociaux, dans la perspective de produire des salariés « ambassadeurs » ou de contrôler la e-réputation de l'entreprise. A notre connaissance les entreprises ne se sont pas encore préoccupées d'organiser les usages de la messagerie instantanée, des outils de visioconférences ou autres dispositifs de communication à distance qui fleurissent dans les organisations.

La réflexion sur les usages et la régulation apparaît donc toujours *a posteriori*, dans un contexte où les médias sont considérés comme « neutres » et où leur succession rapide et leur diversité ne permet plus de co-construire dans le temps des règles partagées de communication.

En l'absence du temps et du contexte favorable à la construction de ces règles formelles et informelles qui viennent cadrer les échanges, les communications numériques entraînent souvent incompréhension, ambiguïtés et complexité de traitement.

Ainsi, plusieurs de nos recherches montrent que dans le cadre des incivilités numériques entre collaborateurs, celles-ci proviennent souvent d'une absence de connaissance du cadre d'usage. Ces incivilités involontaires se traduisaient dans nos premières recherches par des courriers électroniques écrits en majuscules ou en gras, on les identifie aujourd'hui à des « like » malencontreux sur les réseaux sociaux ou à des micros oubliés en visioconférences. Les incertitudes sont également entretenues, comme nous l'avons vu, par le manque d'indices contextuels propres à ces échanges.

Réflexivité ordinaire et limitée

La parole sur les nouvelles formes de violence numérique peut être disqualifiée de multiples façons, comme nous l'avons vu, à travers l'impossible plainte et l'autocensure des acteurs. Cette parole ne se déploie plus également car des règles implicites sont passées dans la conscience pratique des acteurs et ne relèvent plus d'une conscience discursive au sens de Giddens.

L'acteur, pour Giddens, se caractérise par le contrôle réflexif qu'il exerce sur ses conduites. Cette « capacité réflexive de l'acteur humain » est « constamment engagée dans le flot des conduites quotidiennes, dans les divers contextes de l'activité sociale » (Giddens, 2005, p. 33).

La réflexivité peut alors prendre deux formes : la conscience discursive et la conscience pratique. La première concerne la capacité qu'ont les acteurs de parler de ce qu'ils font et d'expliquer les raisons qui commandent leurs actions. La seconde concerne « tout ce que les acteurs font sans pouvoir en parler ». Giddens estime que la plus grande partie du savoir mis en jeu dans les actions humaines relève de la conscience pratique et « n'accède pas à la parole ». Elle correspond alors à « tout ce que les acteurs connaissent de façon tacite, tout ce qu'ils savent faire dans la vie sociale sans pour autant pouvoir l'exprimer directement de façon discursive » (p. 33).

La réflexivité pratique rejoint alors la réflexivité ordinaire et les savoirs ordinaires dans les pratiques de communication dont parle Jeanneret (Jeanneret, 2010). Cette réflexivité ordinaire organise ainsi nos activités quotidiennes de communication sans que nous en ayons conscience.

Réflexivité ordinaire et conscience pratique ont en commun de s'appuyer sur une réserve de savoirs mais de rester au niveau infralangagier, de ne pas être directement accessible à la conscience formelle des acteurs et à l'explication des raisons.

D'autres phénomènes participent à limiter la conscience discursive dans le quotidien du travail. Ainsi, les nouvelles formes de management du travail, si elles incitent en permanence à la réflexivité, en cultivant la fluidité et la pression permanente, cantonne celle-ci à une réflexivité strictement productive. Surcharge de travail, multi activité, changement permanent des équipes, des missions et des dispositifs, empêchent ainsi une réflexivité plus large que celle qui concerne la stricte efficacité à court terme. Gaulejac et Hannique rappellent que « l'intensification de la mobilisation subjective exigée dans le cadre du travail rend difficile la mise à distance » (Gaulejac & Hanique, 2015, p. 241).

L'ensemble de ces phénomènes (absence de prise en charge et de cadrage organisationnel, disqualification de la parole de plainte et auto-censure, réflexivité discursive limitée aux actions productives, production de « règles » qui intègrent la conscience pratique) participent donc à la réduction de la réflexivité et de la conscience discursive sur les phénomènes de violences numériques. Cette réflexivité limitée aux actions routinières joue directement sur le processus de banalisation des violences numériques ordinaires.

Distorsion communicationnelle : masquage et euphémisation

Pour Dejours, le mensonge et la distorsion communicationnelle sont, avec l'impossible contestation les deux éléments qui à la fois rendent possibles et consolident le processus de banalisation. Ce sont alors les discours managériaux et communicationnels qui apparaissent comme les ressources essentielles de la « rationalisation du mensonge ». Les pratiques de la communication d'entreprise, inspirées par la publicité et relayés par la communication managériale permettent alors au « clivage » de tenir, en s'appuyant sur un discours « appris, repris et diffusé ».

Pour Gramsci, la bataille sémantique est prioritaire, la lutte pour le sens vient avant celle des idées. Comme nous l'avons vu, dans pratiquement tous les services de relations clients à distance que nous avons rencontrés, les outils de déclaration d'agressions numériques ou téléphoniques se nomment « déclaration des incivilités » et les acteurs relaient largement ce vocabulaire ce qui fait qu'un grand nombre de violences dans les relations numériques sont de fait qualifiées d'incivilités.

Les pratiques de communication des organisations et de communication managériale sont envisagées ici comme des dispositifs de pouvoir, dans leur capacité à masquer mais également à déployer et légitimer une vision du monde, à reproduire et légitimer un modèle d'organisation du travail.

De ce point de vue, la communication institutionnelle agit comme le support matériel qui vient reproduire et cautionner les paroles d'autorité. Elle rappelle les valeurs à mettre en avant, les mots clés essentiels. Elle nous dit à la fois ce qui doit être pensé et, en creux, ce qui ne peut pas l'être. Les discours managériaux, relayés par la communication (communicateurs mais également journalistes, médias internes et externes) contribuent alors à façonner notre imaginaire et diffuse leur vision du monde à l'ensemble de la société (Le Moënne, 2008b).

Il existe une longue tradition en sociologie clinique, notamment autour des travaux de Vincent De Gaulejac et du « Laboratoire de changement social », qui visent à mettre à jour les normes managériales (Bonetti et al., 2009; Gaulejac, 2009; Weber, 2011), les paradoxes (Gaulejac & Hanique, 2015), les discours normatifs (Vandeveld-Rougale, 2017), qui sont considérés comme évidents et donc « impensés », « invisibles », dans les organisations, et participent à l'enfermement des individus dans une vision du monde qui les dessert.

Communications institutionnelle et managériale participent ainsi à la fois à euphémiser la violence, mais également à détourner le regard en mettant l'accent sur l'autonomie et la responsabilité des individus et à disqualifier la plainte en rappelant ce qui doit être mis en lumière et ce qui ne peut l'être.

L'euphémisation, à travers l'argumentation et le choix des mots en organisation, se diffuse, est légitimée et renforcée par la communication managériale et la communication institutionnelle. Là encore la communication et les acteurs ne se contentent pas de masquer mais participent pleinement à travers le processus de structuration que nous avons vu plus haut, à légitimer, assoir, renforcer cette banalisation des violences numériques.

Les discours gestionnaires, repris et légitimés par la communication institutionnelle, participent également à produire du contrôle social et empêcher la contradiction. Ils participent de la parole empêchée et de la réflexivité limitée. Pour Agnès Vandeveld, ces discours, qu'elle qualifie de « novlangue », « étouffent l'expression de la souffrance au travail et contribuent à masquer les violences à l'œuvre au sein des organisations » (Vandeveld-Rougale, 2019, p. 439).

Face au mythe d'une communication d'entreprise qui informe, partage et unit, on observe alors des discours communicationnels qui enferment, uniformisent, simplifient, réorientent le regard et déforment. Il est alors possible d'opposer le discours (institutionnalisé, stratégique, expression du travail prescrit) à la parole (expression de la complexité du travail réel, du doute) pour réhabiliter cette dernière et lui donner plus de place dans les organisations.

Si, comme le rappelle Denis Mumby à la suite de Ernesto Laclau et Chantal Mouffe, eux-mêmes s'inspirant d'Antonio Gramsci, la lutte aujourd'hui prend place au niveau des significations, les groupes entrant en compétition pour « fixer les significations / le sens » (*meaning*), le travail sur le sens et les discours organisationnels est alors essentiel pour explorer les dynamiques de pouvoir et de résistance dans le cadre du travail.

Restaurer la réflexivité sur la banalisation des violences numériques ordinaires, peut donc passer par une attention à la parole d'une part, et une déconstruction des discours communicationnels

d'autre part. Peut-être en s'appuyant sur la « souffrance éthique » des communicants, qui pour la plupart ne sont pas dupes de cette distorsion, des censures, de l'auto-censure, et du « jeu de rôle » auxquels ils se prêtent (Bénard, 2006).

Participation des organisations à la banalisation des violences numériques ordinaires dans la cité

Si les gestionnaires, notamment des services de relations clients, se plaignent fréquemment d'une augmentation des incivilités et des violences dans la société avec laquelle ils doivent composer dans le cadre de leur métier, on peut aussi imaginer qu'en acceptant ces nouvelles formes de violences relationnelles, soit pour ne pas perdre de clients, soit parce qu'elles ont d'autres préoccupations, les organisations participent activement à leur diffusion dans la société.

Les entreprises et les organisations, en acceptant ces évolutions de la civilité qui ne placent plus l'empathie et le respect de l'autre comme un fondement de la communication, participent ainsi à banaliser les violences communicationnelles à l'échelle de la société.

De ce point de vue, l'ampleur des phénomènes documentés par les recherches sur la violence en ligne dans la sphère publique, dans les interactions des organisations avec le public, mais également au sein des organisations du travail, invitent à s'interroger, à la suite de Norbert Elias, sur le processus de civilisation. Pour Elias, le processus de civilisation est un « mouvement inachevé » de domestication des pulsions et de la violence par l'intériorisation de normes qui rendent superflus les mécanismes de répression (Elias, 2002). Doit-on alors penser, à l'instar de Sébastien Roché que nous vivons « une interruption du processus de civilisation » (Roché, 1996) ? Nos travaux montrent, à la différence de David Lepoutre (Lepoutre, 2001) que la violence comme mode de relation sociale n'est pas cantonnée à des générations, des espaces ou des conditions sociales particulières, mais se diffuse largement avec la contribution des organisations du travail.

Les violences numériques en contexte de travail sont évidemment étroitement liées à la montée de la violence numérique dans l'espace public (Badouard, 2018; Jost, 2018; Mercier, 2018), toutefois les entreprises, en privilégiant le client quel que soit son comportement et en renonçant à prendre en charge les violences internes, ne se contente pas de subir la montée des cyberviolences dans la société, comme on l'entend trop souvent, mais participe pleinement à leur diffusion et leur accélération en les banalisant et en les acceptant. Ceci amène à réfléchir au rôle des organisations dans la diffusion des violences numériques ordinaires au-delà des frontières du travail.

CONCLUSION. METTRE EN LUMIERE LES VIOLENCES NUMERIQUES ORDINAIRES ET DECONSTRUIRE LE PROCESSUS DE BANALISATION

Dans ce chapitre, nous avons revisité les travaux menés dans le cadre du programme CIVILINUM pour construire un nouvel objet de recherche : les violences numériques ordinaires.

Ces formes de violence ne relèvent pas uniquement de problèmes de courtoisie, de politesse, ou de stratégies individuelles ou collectives de déstabilisation de ses collègues, mais rendent compte de mutations profondes des formes de communication et de coopération au travail sur fond de crise des modèles managériaux. De ce point de vue, l'usage fait des technologies numériques apparaît comme révélateur des évolutions en cours.

Nous avons également, dans cette partie, cherché à déconstruire le processus de banalisation qui conduit les organisations et les acteurs à envisager les incivilités et les violences relationnelles médiatisées par les technologies numériques comme banales et ordinaires. En ne les perçant pas, en ne les traitant pas, ou en contribuant à masquer ces nouvelles formes de violences, les organisations participent activement à la banalisation des violences numériques en leur sein et au-delà des frontières du monde du travail.

S'intéresser aux violences numériques ordinaires et à la banalisation des incivilités numériques dans les organisations contemporaines, c'est alors chercher à comprendre pourquoi ce qui rompt avec les règles de la communication, de l'échange et de la civilité, ce qui engendre la souffrance, ne fait plus « événement », ne surprend plus, n'est plus digne d'être mis en lumière et commenté.

Observer le banal ou l'ordinaire comme le résultat d'un processus, c'est également chercher derrière les évidences du quotidien l'apprentissage d'un modèle social et communicationnel avec des rapports de pouvoir et des actions initiales diluées et cristallisées dans des routines, des dispositifs et des objets ordinaires. Ouvrir la « boîte noire » c'est alors mettre à jour cette construction et l'ensemble des mécanismes qui y participent.

Analyser ce processus c'est aussi essayer de comprendre comment le déconstruire, le rendre réversible, restaurer la réflexivité et rendre l'ordinaire « in-tranquille ».

Nous nous inscrivons en cela, à la suite de plusieurs auteurs, contre la fatalité d'une souffrance ou d'une violence irréversibles qui serait le fruit d'un « système » qui nous dépasse et ne pourrait être combattu. Parler de « banalisation » comme un processus construit permet alors de rappeler que le phénomène est le fruit d'une construction humaine et à ce titre peut être déconstruit.

S'il est difficile de remettre directement en question les violences numériques ordinaires qui se déploient aujourd'hui dans les organisations, il est en revanche possible, de notre point de vue, de mettre à jour certains éléments du processus dans la perspective de le déconstruire et de restaurer une forme de réflexivité des gestionnaires et des acteurs.

La sensibilisation, nous l'avons vu dans nos différents échanges avec des professionnels, ne suffit pas à produire des politiques organisationnelles efficaces et cohérentes et à surmonter un certain nombre de dénis. Nous postulons pourtant qu'il est possible de restaurer la réflexivité en travaillant dans le temps long avec les acteurs sur les différents éléments du processus de banalisation et en les mettant dans une situation d'intranquillité. Nous formulerons des propositions dans ce sens dans la troisième partie.

PARTIE II.

Résistances discrètes aux technologies numériques et technologies de résistance en contexte de travail

INTRODUCTION

Une grande partie de nos recherches, depuis vingt ans, a été consacrée aux discours sur les techniques d'information et de communication et aux différentes formes d'appropriation, d'usage et de non-usage de ces techniques.

En revisitant ces recherches à la lumière de nos derniers travaux, enrichis notamment des perspectives des *organizational dark side studies*, nous proposons d'appréhender la non adoption, les détournements d'usage et les stratégies de contournement comme des formes de résistance aux technologies et plus largement aux « visions du monde » qu'elles véhiculent.

On pourrait se demander s'il est encore d'actualité, dans cette période de crise, de déclin du syndicalisme et de mise en concurrence des individus au travail, de proposer des recherches sur les résistances en organisation. Pour de nombreux commentateurs, après plusieurs décennies de réorganisations gestionnaires, d'émiètement des collectifs et de chômage de masse, les capacités de résistance des salariés seraient en régression continue, réduites à quelques actions individuelles relativement inefficaces. Face à l'emprise psychique des organisations contemporaines et à la peur du déclassement, les conflits au travail auraient ainsi cédé la place à une « servitude volontaire » (Dejours, 2009; Linhart, 2016) et le flux tendu, la responsabilisation individuelle, la volonté de se dépasser professionnellement, auraient fini de broyer l'acteur et de le conduire à l'aveuglement sur sa condition.

Les luttes collectives et les conflits de classe des industries fordistes du 19^{ème} siècle semblent alors céder la place à des individus isolés et résignés qui cherchent le plus souvent en eux-mêmes les solutions à des conditions de travail qui parfois peuvent être très difficiles.

Les nombreux témoignages que nous avons pu recueillir en entreprise ces dernières années vont largement dans ce sens (Laborde, 2017, 2020a).

Les analyses de l'usage des mails menées dans le cadre de l'Agence régionale de santé ARS Nouvelle Aquitaine (Laborde, 2017)¹ rendaient notamment compte d'une sur-responsabilisation des cadres qui, lorsqu'ils constataient leur échec à suivre l'ensemble des flux d'informations, s'en attribuaient spontanément la responsabilité. La porte de sortie évoquée était alors le plus souvent la « fuite », en demandant un changement de poste ou en quittant la structure. L'organisation du travail, elle, n'était jamais clairement remise en question, ou seulement dans un deuxième temps. La doctrine managériale de la responsabilité et de l'autonomie des managers a dans ce cas particulièrement bien œuvré chez les cadres, qui intérieurisaient majoritairement les difficultés et pensaient spontanément qu'ils en étaient les premiers responsables et devaient trouver eux-mêmes des solutions individuelles.

Ce constat rend également compte d'une difficulté d'ordre théorique et épistémologique à laquelle les chercheurs doivent faire face. Les acteurs d'une situation sont-ils en mesure d'énoncer et d'identifier les ressorts inconscients ou les cadres idéologiques qui enserrent leurs comportements ? Peut-on les identifier à travers leurs témoignages ? Une métanalyse critique est-elle toujours nécessaire ? Nicole d'Almeida et Valérie Carayol soulignent ainsi dès 2014 que

¹ Recherche intervention menée pendant 6 mois. Enquête par questionnaire auprès de 800 salariés et focus groups avec des cadres dans plusieurs départements. Résultats publiés : Laborde 2017.

les points de vue divergent sur cette question « vive » au sein du champ (D'Almeida & Carayol, 2014).

Faut-il pour autant penser que les résistances n'existent pas ? Doit-on penser que la seule alternative aux dérives contemporaines du travail est le retrait (la fuite, la maladie, ou le suicide comme le montrent plusieurs ouvrages commentant la vague de suicide chez France Telecom) ?

A l'instar de David Courpasson, nous ne souhaitons pas nous inscrire dans une pensée classique et « défaitiste », qui « considère la résistance comme une figure du passé »¹. Notre approche des acteurs en organisation et de leur pouvoir d'agir, exposée dans la partie précédente, nous incite à penser que si les salariés sont largement contraints par une évolution des modes de management et par les imaginaires qui les portent, ils sont également, comme le rappelle Antony Giddens, des individus actifs et imaginatifs, des stratégies capables d'évaluer leurs situations.

Une autre approche consiste à penser que les formes de résistance au travail sont en mutation et s'adaptent aux formes de pouvoir et de domination qui se déploient dans les organisations contemporaines. Une enquête anthropologique comme celle de Michel Feynié auprès des cadres de France Télécom montre ainsi qu'aux cotés de « l'application intégriste » des nouvelles techniques de management ou des « stratégies de fuite », de nombreux cadres et commerciaux adoptent des stratégies de résistance consistant à « détourner les méthodes de management » et « faire semblant », ce que l'auteur nomme le « as if management ». Si l'opposition frontale est quasi inexistante, les salariés déploient alors des résistances discrètes pour échapper « au caractère outrancier voire ridicule de certaines méthodes imposées » (Feynie, 2012, 2013).

Nous verrons ainsi que les formes de résistance évoluent parallèlement aux formes de domination dans les organisations de travail et qu'aux pouvoirs discrets et disséminés dans les normes et les procédures correspondent des résistances discrètes, cachées, implicites. De ce point de vue, les résistances contemporaines relèvent des aspects obscurs des organisations du travail : elles sont le plus souvent passées sous silence, ignorées, cachées ou invisibles. Elles peuvent être tolérées, quand elles ne perturbent pas la production, voire quand elles permettent de compenser les limites des modèles organisationnels imposés, mais elles doivent se faire discrètes. Quand les résistances sont évoquées explicitement, les gestionnaires s'attachent généralement aux « défaillances » du « facteur humain » et traitent uniquement des « résistances au changement » dans la perspective de les « corriger ».

Dans le cadre de ce travail, la résistance sera appréhendée, dans une perspective critique, dans sa dimension créative et émancipatrice (Lhuilier, 2009). Elle est pour nous à la fois un incontournable de la vie en organisation (Courpasson & Vallas, 2016) et indissociable de ses contextes de déploiement et des formes contemporaines de domination au travail (Mumby et al., 2017). La résistance est alors conçue comme un processus dynamique qui peut s'étendre sur un continuum allant d'une résistance individuelle, cachée et quotidienne, à des mobilisations collectives et publiques.

¹ Extrait du texte de présentation de l'ANR REBEL sur les résistances des populations qualifiées et leur capacité à réinventer les formes de travail (coordinateur du projet D. Courpasson) : <https://anr.fr/Projet-ANR-07-ENTR-0010>

Dans ce volume, nous envisageons donc les résistances à la fois comme révélatrices de dysfonctionnements des organisations du travail mais également comme pratiques créatives susceptibles d'engendrer des transformations organisationnelles, dans leur capacité à proposer des alternatives et réinventer les formes d'organisation du travail et d'usages des technologies numériques au travail.

Comme nous le verrons, plusieurs travaux montrent combien le renouvellement des formes de domination et de résistance au travail, aujourd’hui souvent ancrées dans le champ du symbolique, relève pleinement des préoccupations de la communication organisationnelle (Martí et al., 2014; Mumby et al., 2017; Mumby & Plotnikof, 2019). Si les réflexions en termes de résistance aux technologies de l’information et de la communication en contexte de travail sont finalement peu développées dans les recherches en sciences de l’information et de la communication, s’intéresser à la résistance aux dispositifs numériques comme objet dans le champ de la communication organisationnelle nous semble particulièrement pertinent.

Mettre en lumière les phénomènes de résistance permet ainsi de relier l’analyse des (non) usages sociaux des TIC aux questions de rapports de pouvoir et de formes de domination dans les organisations contemporaines. De ce point de vue, comme le rappelle François Jarrige, ce n’est pas aux techniques en tant que telles que l’on s’oppose mais bien aux prescriptions et formes de domination qu’elles cristallisent (Jarrige, 2016). Les technologies numériques d’information, de communication et de gestion déployées dans le cadre du travail sont ici envisagées comme des dispositifs normatifs qui incorporent un certain nombre de valeurs au cœur des organisations contemporaines.

Observer les résistances aux technologies numériques en organisation c’est alors mettre en lumière un certain nombre de dérives contemporaines du travail et des modèles organisationnels. Les perspectives des *Organizational Dark side studies* nous incitent ainsi à envisager les résistances, même individuelles, même éparses, même cachées, comme des « symptômes d’un travail en souffrance » (Laborde & Carayol, 2021) et d’un agir des individus, dans un contexte particulier, pour reprendre une part de maîtrise sur leur temps, leur espace de travail et leur cœur de métier. Ces résistances, au-delà de leur capacité à « dévoiler » et « mettre à jour » les incohérences de modèles organisationnels et communicationnels pris pour acquis, peuvent également être analysées dans leur versant créatif et leur capacité à entraîner prise de conscience, transformation et changement.

C’est dans cette perspective que nous proposons de revisiter nos travaux sur l’imaginaire des TIC, sur les (non) usages et sur l’appropriation des technologies numériques dans les organisations du travail, pour y déceler des traces de résistance que nous n’avons pas toujours perçues et qui nous permettront d’approfondir notre questionnement sur les méthodologies de recherche collaboratives.

Cette partie rend compte d’une vingtaine d’année de recherche et revisite nos différents terrains et analyses à l’aune d’une réflexion sur la résistance.

Nous verrons dans un premier chapitre comment les techno-discours enthousiastes et culpabilisants, à l’échelle nationale et internationale, ont pu participer, lors des débuts du déploiement des technologies numériques dans les espaces publics et professionnels, à

disqualifier les critiques et les oppositions qui pouvaient s'élever. Ils ont contribué à produire un contexte qui maintenait les résistances dans l'ombre et à orienter la recherche vers d'autres voies de compréhension des usages alternatifs ou des refus d'usage.

Notre deuxième chapitre permettra de poursuivre la réflexion sur les résistances discrètes et cachées à travers une relecture des travaux du début du siècle sur le (non) usage d'internet dans la sphère publique. Nous verrons ici comment l'absence d'opposition et de collectifs de non-utilisateurs repérables, ainsi que les orientations épistémologiques et méthodologiques de la recherche, ont contribué à invisibiliser les phénomènes de résistance. Nous proposerons par ailleurs d'éclairer les pratiques de non-usage ou de déconnexion non plus comme des « défaillances » mais comme des pratiques de résistance.

Dans un troisième chapitre, nous reviendrons sur nos travaux sur l'appropriation des dispositifs numériques de gestion, d'information et de communication dans les organisations africaines et agricoles. Nous montrerons en quoi ces dispositifs cristallisent des imaginaires et des normes qui contraignent l'organisation du travail et la créativité, diffractent les formes de pouvoir et suscitent à ce titre opposition et résistance. Nous commenterons les différentes formes de résistances repérées sur nos différents terrains, de l'adaptation au rejet, en passant par les contournements, les détournements et le sabotage. Ces résistances ne sont alors pas des résistances aux technologies ou à l'innovation mais plus profondément des réactions face aux modèles d'organisation du travail qu'elles cristallisent.

Un quatrième chapitre se fera l'écho de réflexions scientifiques récentes et nous permettra d'éclairer deux phénomènes. Nous montrerons dans un premier temps comment les recherches sur les usages, après la première impulsion de Michel De Certeau, ont peu à peu abandonné l'analyse des « pratiques créatives » comme « anti-discipline », et donc la capacité de la recherche à voir, analyser et documenter les différentes formes d'appropriation des TIC comme des pratiques de résistance dans les sphères publiques et professionnelles.

Une revue de la littérature sur les recherches autour de la résistance au travail nous permettra dans un deuxième temps de montrer, d'une part, que ces recherches reviennent sur le devant de la scène dans le monde anglo-saxon, notamment en communication organisationnelle et, d'autre part, que la conception de la résistance par les chercheurs a largement évolué, à l'instar des pratiques des travailleurs, dans le contexte des organisations post-fordistes. A la suite de Denis Mumby et d'autres, nous pensons que les luttes sont aujourd'hui largement recentrées sur le sens et l'identité, elles se font discrètes, cachées, souvent individuelles, mobilisant des armes plus sémantiques et narratives (cynisme, humour, atteinte à la réputation) que matérielle et spectaculaire (sabotage ou conflits ouverts). Les auteurs auxquels nous nous referons, novateurs sur ces questions, envisagent la résistance comme un processus dynamique et hybride reliant entre elles pratiques individuelles et cachées et formes plus collectives et explicites.

Une dernière partie nous permettra d'analyser, non plus la résistance aux technologies numériques en contexte de travail, mais les TIC comme nouveaux espaces de résistance au travail. Les travaux sur l'usage des TIC au service de la résistance professionnelle étant peu nombreux, nous nous intéresserons dans un premier temps aux recherches qui analysent et documentent les potentialités des médias numériques pour l'activisme et les résistances publiques. Nous reprendrons dans un deuxième temps les quelques recherches récentes, en

langue anglaise, qui s'intéressent à l'usage des médias sociaux pour fédérer et organiser les oppositions et les contestations professionnelles, collectives et déterritorialisées. Nous verrons dans un troisième temps, à partir de nos travaux et de nos terrains, une autre manière d'envisager les TIC au service de la résistance au travail : la possibilité d'exploiter la malléabilité des outils et l'ambigüité de leur cadre d'usage pour exercer des résistances ambiguës et discrètes.

CHAPITRE 1. TECHNO-DIS COURS ET DISQUALIFICATION DES RESISTANCES

Dans le prolongement de la thèse, nos premières recherches ont été consacrées à l'analyse des différentes facettes des discours sur les techniques de communication.

Nous nous sommes ainsi intéressée à une mise en perspective historique des discours de presse sur deux siècles, du télégraphe optique à internet (Laborde, 2001, 2002, 2003), aux discours des organismes internationaux sur les TIC (Laborde, 2004a, 2004b, 2006, 2008) et aux discours des usagers et des managers dans les organisations africaines (Laborde, 2009c, 2010) et dans le secteur agricole français (Laborde, 2009b, 2012).

Nos analyses se sont appuyées sur des méthodologies mixtes qui combinent analyses statistiques de discours et analyses qualitatives de textes (Laborde, 2009a).

L'essentiel de ces recherches, à l'instar d'autres travaux en sciences de l'information et de la communication dans cette période de diffusion massive de l'accès à internet, visait à montrer les ressorts d'un discours sur la technique hégémonique (dans le sens du « sens commun hégémonique » d'Antonio Gramsci (Ducol, 2015)) qui admettait difficilement la contradiction et posait l'usage comme une évidence.

Ce discours peut être qualifié, à la suite de Pascal Robert, de « techno-discours global » ou de « macro-techno-discours », en ce sens « qu'il parcourt la société dans son entier et résonne en elle » (Robert, 2012, p. 13). Dominique Janicaud définit les « techno-discours » comme « un langage parasitaire, branché sur la technique, contribuant à la diffuser » (Janicaud, 1985). Pour Musso, ce sont « des systèmes de représentations sociales et de narration entrelacées : d'un côté des « macro-représentations sociales » ou de grands récits sur la société – par exemple la société de consommation, de communication, de connaissance, de surveillance, etc. – et d'autre part, des « micro-représentations », récits et métaphores, liées aux objets techniques eux-mêmes » (Musso, 2018a, p. 24).

Ces premiers travaux ne concernaient pas tous les organisations du travail et n'ont pas été initialement traités du point de vue des phénomènes de résistance, il est toutefois possible d'en tirer plusieurs enseignements pour éclairer notre approche de la résistance dans ce volume.

Nous reprendrons ici les analyses qui nous permettent de montrer comment les discours de promotion d'internet et des TIC, en se déployant, participent à reléguer les débats dans des espaces restreints, à discréditer la critique et in fine à disqualifier les résistances.

UN IMAGINAIRE SOCIAL QUI SE DIFFUSE DANS LES REPRESENTATIONS COLLECTIVES ET LE TRAVAIL QUOTIDIEN D'IMAGINATION

Comme l'écrit Josiane Jouet dès 1993, « les objets de communication ne sont pas neutres mais liés à tout un imaginaire social qui imprègne les représentations collectives » (Jouët, 1993).

Pierre Musso, en introduction d'un dossier sur la « religiosité technologique », rappelle qu'on ne peut pas séparer « le bloc « techno-science-industrie » des imaginaires et des représentations sociales qui le rêvent, le génèrent et le fabriquent. La rationalité technique, qui est de l'ordre de l'utilité et de l'efficacité, ne va pas sans fiction, magie, émerveillement ou crainte » (Musso, 2018a, p. 19). L'auteur ajoute dans un deuxième volume sur la même thématique : « L'objet technique est fonction et fiction, instrument et imaginaire » (Musso, 2018b, p. 16).

Georges Balandier parle ainsi de « techno-imaginaire » plutôt que de techniques pour rendre compte des liens contemporains étroits entre techniques et imaginaire (Balandier, 2001).

Les travaux de la sociologie des sciences et des techniques (Akrich et al., 2006) montrent ainsi que l'objet technique est une construction sociale et culturelle. Il cristallise et réifie la généalogie des imaginaires et des rapports sociaux des acteurs qui l'ont constitué.

Pour Musso, « si les techniques sont si étroitement ficelées à l'imaginaire, c'est qu'elles sont le fruit d'une civilisation, de sa culture et de sa vision du monde (...) On ne peut dissocier un système technique du système culturel et de croyances qui le soutient, comme le montre toute l'histoire des techniques » (Musso, 2018a, p. 22). De ce point de vue, l'objet technique « cache et révèle en même temps l'humain et sa culture » (Ibid. p. 23).

Les recherches sur les usages et l'appropriation des techniques montrent également l'importance des imaginaires dans les choix d'adoption et les formes d'appropriation. Les études en sociologie des usages affirment ainsi « l'importance des significations symboliques des objets de communication qui sont porteurs de représentation et de valeurs suscitant souvent l'adoption et la formation des premiers usages » (Jouët, 2000, p. 501).

Le développement de l'informatique connectée s'appuie ainsi depuis bientôt 40 ans sur des techno-discours que certains qualifient de dernier avatar de l'idéologie de la communication et qui ont été largement mis en lumière et déconstruits dans notre discipline (Mattelart, 1997a; Musso, 1998; Mattelart, 1999; Sfez, 1999b; Flichy, 2001; Miège, 2007). Le déploiement des technologies numériques dans la société est alors indissociable des techno-discours qui les portent.

S'il est nécessaire de connaître les ressorts de ces discours, il ne s'agit pas pour autant d'imaginer que ceux-ci conditionnent pleinement les représentations des utilisateurs potentiels de la technique. Les travaux de Gramsci (Ducol, 2015) invitent au contraire à envisager les discours hégémoniques comme contestés en permanence par des groupes sociaux qui cherchent à faire entendre leur voix dans ce que l'auteur appelle « la lutte pour l'hégémonie » ou ce que Stuart Hall appelle « la domination sans garantie ». Noam Chomsky - qui a pu par ailleurs être critiqué pour sa vision fonctionnaliste des médias et des relations publiques, faisant fi des travaux sur la pluralité des réceptions – rappelle qu'en dépit de tous les obstacles, « la culture dissidente

parvient à survivre » et que « le troupeau dérouté n'est jamais parfaitement dompté » (Chomsky & McChesney, 2005).

Le travail de Stuart Hall est le plus proche de notre approche des rapports de domination. Il reprend le concept d'hégémonie de Gramsci pour mettre en lumière la dimension conflictuelle de l'idéologie et son inscription dans des processus historiques (S. Hall, 1985). La conception des rapports de pouvoir devient ainsi « mouvante » : la domination « sans garantie » forme alors autant « d'équilibres instables » au sein desquels les groupes cherchent, par des systèmes d'alliance ou d'opposition, à maintenir leurs relations de pouvoir. Pour Dennis Mumby, à propos des travaux de Hall, mais également de ceux de Ernesto Laclau et Chantal Mouffe (Laclau & Mouffe, 2019), « le point important est que des idéologies particulières ne sont pas liées à des classes spécifiques, mais sont le produit de processus d'articulation discursive spécifiques » (Mumby & Ashcraft, 2017).

L'imaginaire est envisagé ici à la fois comme habilitant et contraignant : dispositif normatif et processus créatif d'émancipation. Nous nous référerons ici aux travaux d'Arjun Appadurai (Appadurai, 2005) et Andrea Semprini (Semprini, 2003), mais aussi de Vincent de Gaulejac et Fabienne Hannique sur la résistance aux organisations dites « paradoxantes » : « Si les adaptations défensives entretiennent un imaginaire leurrant ou bloquant, les mécanismes de dégagement s'appuient sur un imaginaire moteur, une imagination critique qui tente de déconstruire les dimensions paradoxantes de l'organisation. » (Gaulejac & Hanique, 2015). Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, l'imaginaire « leurrant » est alors largement véhiculé par les stratégies de communication qui entretiennent le déni, légitiment la fatalité et l'impuissance et permettent de « faire tenir » le clivage entre constat de dégradation et absence de sentiment d'injustice. Au contraire, l'imagination critique et créatrice permet des mécanismes de dégagement et se place du côté de la créativité et du pouvoir d'agir.

A la suite de Gilbert Durand (Durand, 2003), Arjun Appadurai (Appadurai, 2005) et Andrea Semprini (Semprini, 2003), nous considérons que les acteurs ont un pouvoir d'agir et négocient le sens des techno-discours à travers leur imagination créatrice quotidienne. L'imagination créatrice apparaît alors comme un processus de construction de mondes possibles, elle ne s'oppose pas au réel ou au rationnel, mais concerne le « travail mental quotidien des gens ordinaires ». Le travail d'imagination ordinaire donne ainsi naissance, non pas à l'uniformisation culturelle, mais à des phénomènes d'hybridation et de résistance à l'homogénéisation. Les groupes sociaux se réapproprient alors « des signes en circulation dans des stratégies identitaires où ils vont se fondre avec d'autres strates de référents subjectifs, liées à des matrices signifiantes héritées, limitant ainsi la supposée homogénéisation » (Appadurai, 2005). Ces « signes en circulation » qui permettent de produire des « mondes possibles » différenciés, sont notamment véhiculés et repérables dans les discours.

Dans notre approche, les croyances et les valeurs véhiculées par ces discours participent aux imaginaires dynamiques et créatifs des acteurs qui les confrontent à leurs pratiques (Durand, 2003). Les acteurs ne sont donc pas totalement soumis aux injonctions des discours sur la société de l'information qui sont par ailleurs multiples. Nous préférons ainsi parler d'imagination en action plutôt que d'idéologies aliénantes qui conditionnent les représentations individuelles. Il n'en reste pas moins que la profusion de discours produits sur la société de l'information et de la communication ainsi que ses avatars techniques, a produit et produit encore un contexte de

développement singulier pour les TIC, qui constraint largement les capacités pratiques et symboliques des acteurs.

Comme le rappellent Fabien Granjon et Julie Denouel dans l'introduction de leur ouvrage de 2011 : « les assignations fréquentes et répétées à devenir un technophile entrepreneur de sa propre existence, ne soumettent pas mécaniquement les individus aux influences toutes-puissantes d'une idéologie propagandiste et manipulatoire, mais participent néanmoins, avec d'autres rapports sociaux, à façonner les perceptions et les conduites, ainsi qu'à les conformer à des attentes comportementales » (Denouël & Granjon, 2011, p. 18).

A travers nos analyses des discours sur la technique, nous avons cherché à mettre à jour des imaginaires techniques, envisagés comme grilles de lecture construite de la réalité et « visions du monde », qui participent simultanément à la perception et à l'appropriation des outils ainsi qu'à la domination d'un système de pensée sur des formes alternatives de représentations.

DES TRAVAUX CRITIQUES SUR L'IMAGINAIRE DES TIC AU TOURNANT DU 21^{ÈME} SIECLE

Le tournant du 21^{ème} siècle a vu apparaître une multiplication des récits et des fictions sur internet, non seulement pour assurer sa promotion commerciale, mais également pour donner du sens aux usages émergents. Ces discours étaient si nombreux et univoques qu'on pourrait les qualifier de propagande au sens de Chomsky : « une fabrique du consentement » qui vise « à obtenir l'adhésion de la population à des mesures qu'elle ne veut pas » (Chomsky & McChesney, 2005). Cette « propagande » s'appuyait alors largement sur l'industrie des relations publiques : celles de l'Etat et des collectivités qui souhaitaient permettre au plus grand nombre d'accéder aux technologies et aux services pour éviter une éventuelle « fracture numérique », mais aussi et surtout celles des industries de l'informatique et des réseaux, puis plus tard des services de contenus.

Ces mêmes années ont vu apparaître de nombreux travaux en sciences de l'information et de la communication consacrés aux « imaginaires », aux « utopies », aux « idéologies » de la société de l'information, de la communication et des techniques du même nom.

Dans une perspective critique, quelquefois à travers une mise en perspective historique, ces recherches dénoncent pour la plupart des discours et un imaginaire qui masquent les véritables enjeux, empêchent la critique et limitent le débat. Ces travaux dénoncent alors le plus souvent des discours erronés et manipulatoire sur la technique. Ainsi en va-t-il du « bluff technologique » analysé par Ellul (Ellul, 2004b), du « culte de l'internet » (P. Breton, 2000) et plus largement des travaux sur l'idéologie, l'utopie ou les promesses de la communication (Mattelart, 2009). Nos premiers travaux de recherche s'inscrivent dans cette lignée.

On pourra regretter aujourd'hui des travaux beaucoup moins nombreux sur ces questions alors même que les discours de promotion des techniques de communication sont toujours très présents et se sont largement renouvelés à l'occasion du développement des réseaux sociaux et plus récemment des dispositifs de travail à distance. Notons toutefois les recherches de Pascal Robert qui poursuit sa réflexion sur « l'impensé » - informatique puis numérique - à travers des

analyses de discours de presse (Robert, 2012; Robert & al., 2017), et les deux numéros de la revue *Etudes digitales* de 2018 sur la religiosité technologique (Musso, 2018a).

Nous avions largement commenté, dans notre travail de thèse, les principaux apports des travaux critiques sur l'imaginaire des techniques de communication. Nous reprendrons ci-dessous quelques éléments qui semblent aller dans le sens d'une disqualification des résistances. Nous verrons dans le chapitre suivant comment nos propres travaux, s'appuyant sur des mises en perspective historique et internationale, à la fois complètent, confortent, mais également apportent des nuances à ces recherches.

Discours de promotion et enthousiasme médiatique

La diffusion d'internet dans les années 90 et au début des années 2000 en France s'est accompagnée de pratiques de communication « publicitaires » visant à diffuser des valeurs extrêmement positives associées aux technologies et ce à tous les niveaux de la société. Ces pratiques, qui ont participé à précipiter la société dans une marche forcée à l'équipement, ont été largement analysées par les chercheurs en SIC dans cette période. Ceux-ci mettent alors en avant la ferveur utopique, les discours de promotion et la disqualification systématique de la critique (Laborde, 2001). Si aujourd'hui le développement des usages s'est accompagné d'une phase de désenchantement (Badouard, 2017) et la pensée critique sur les TIC a évolué vers d'autres thématiques, plusieurs de ces constats sont encore d'actualité.

Nous rappelions ainsi en 2001 en reprenant les travaux de Lucien Sfez :

« L'écrasante majorité des visions optimistes et technicistes de l'internet, si elle va décroissant, contribue encore largement à étouffer un débat et une réflexion sur les techniques, que toute société se devrait d'instaurer. Ainsi, Lucien Sfez ironise : "Alléluia ! Alléluia ! Les technologies de communication règlent tous les problèmes industriels et sociaux, nous dit-on : le savoir, l'égalité, la culture, la démocratie et le bonheur sont à portée de main. Le paradis sur terre est arrivé. Utopie apparente qui cache une idéologie et dont le chemin croise ici le millénarisme. (...) Combien de temps encore allons-nous subir la propagande (le mot n'est pas trop faible) de la presse et du gouvernement en faveur d'Internet, huitième merveille du monde hors de laquelle il n'est point de salut ? » (Sfez, 1999a, p. 6).

Les chercheurs montrent alors que cette ferveur technologique s'appuie sur des discours de promotion voir de propagande qui évacuent la critique et envisagent le développement des technologies numériques comme une évidence qui n'a pas à être débattue.

Paul Virilio évoque ainsi des « campagnes globalitaires de promotion » : « Phénomène de contamination idéologique sans précédent, la promotion du Web et de ses services « *on line* » n'a en effet plus rien de commun avec la commercialisation d'une technologie pratique, la vente d'un véhicule de transport ou même d'un quelconque moyen de transmission (radio, télévision...) puisqu'il s'agit cette fois de la plus vaste entreprise de transmutation de l'opinion jamais tentée en « temps de paix » ; une entreprise qui fait fi de l'intelligence collective comme de la culture des nations » (Virilio, 1998, p. 124).

Aux côtés des politiques, des experts et des hommes d'entreprise, les médias de masse relaient largement ces discours de promotion de l'internet. Yves Jeanneret remarque à ce propos en 1997 : « en France mais aussi aux Etats-Unis, alors que les utilisateurs du réseau restent une

minorité, leurs pratiques sont racontées à une majorité de gens qui ne le connaissent pas. Voilà un objet assez mystérieux qui doit une bonne part de son statut particulier à sa position à la fois exhibée et inaccessible » (Jeanneret, 1997, p. 111). La prolifération et la répétition des discours médiatiques agit alors comme garant de l'adhésion comme le constate Dominique Wolton en 2008 : « Pas une semaine ne se passe sans qu'un hebdomadaire ou un quotidien ne vante les mérites et les promesses des autoroutes de l'information, les vertus de l'interactivité, et les prodiges d'Internet. » (Wolton, 2008, p. 243).

Les chercheurs déplorent alors la partialité inédite des médias : « Les médias qui commentent ces évolutions ont une responsabilité dans cette course à la révolution de la communication, car ils n'ont pas de distance critique, et reprennent à leur compte le discours des industriels. La presse, pourtant facilement sceptique, n'est pas ici en reste. Pour aucun autre domaine de la société elle n'accepterait à ce point de se transformer en simple relais des intérêts et des discours des industriels de l'information et de la communication. C'est bien ce qu'elle fait depuis une dizaine d'années (...) » (Wolton, 2000, p. 34). Wolton ajoute : « Personne depuis dix ans n'a osé poser le problème de ce suivisme inoui, par peur d'être soupçonné d'hostilité envers cette révolution. Autrement dit, le dumping idéologique est tel que même les journalistes ont intégré cette menace : poser des questions, être critique, c'est être hostile au progrès. » (Ibid.).

Cette prolifération des discours positifs sur le réseau opère selon Patrice Flichy comme une « prophétie autoréalisatrice » : « A force de se persuader et de persuader les autres qu'Internet va être l'outil majeur d'une nouvelle société, les choses finissent par arriver » (Flichy, 1999, p. 79).

Philippe Breton évoque de son côté un « culte » de l'internet qui permet de masquer le caractère « anti-humaniste » du développement de la société de l'information et s'appuie sur une forme de prosélytisme et le zèle des « gourous » à convertir le grand public. Cette « religiosité » expliquerait alors l'équipement massif des ménages, ou même des entreprises, qui semblent « céder à une pression sociale plus que d'exprimer un véritable besoin » (P. Breton, 2000). Pierre Musso reprend plus récemment ces réflexions dans l'introduction d'un numéro de la revue *Etudes digitales* consacré à la « religiosité technologique » (Musso, 2018b).

Les chercheurs s'attachent également à montrer les fausses évidences dans les discours. Ainsi en va-t-il de « l'inéluctabilité de la révolution internet ». Pour Breton, « ce thème est partie intégrante du discours promotionnel qui a envahi les médias à la fin des années quatre-vingt-dix. (...) L'ossature du discours sur la société de l'information est un raisonnement déterministe » (Ibid. p 112). Pour Armand Mattelart, « En lieu et place d'un véritable projet social, le déterminisme techno-marchand institue la communication sans fin en héritière du progrès sans fin » (Mattelart, 2000, p. 98).

Impossible débat et disqualification de la critique

La ferveur utopique des discours sur internet et leurs accents publicitaires se doublent, dans cette même période, d'un refus catégorique du débat et de la critique. Les voix divergentes qui appellent au débat sont systématiquement qualifiées négativement. La force de l'idéologie technique se mesure ainsi à l'aune de « son incapacité à entendre un argument adverse, sa promptitude à disqualifier l'argument opposé et sa facilité à traiter de passés, conservateurs, craintifs et hostiles au progrès tous ceux qui s'opposent » (Wolton, 2008, p. 238).

S'il existe un espace pour la critique, celui-ci est clairement balisé à l'intérieur de ce qui apparaît bien comme un faux débat : « Ou vous êtes « technophobes », c'est à dire que vous n'aimez ni la technique ni le changement, ni les choses modernes, ou vous êtes globalement « en faveur d'Internet ». Ou vous êtes replié sur vous-mêmes ou vous êtes ouvert au monde et à ses nouveautés fantastiques dans le monde de la technique. Ou vous êtes « jeune », partisans du « nouveau monde », ou vous êtes « vieux et ringard » » (P. Breton, 2000, p. 20).

Ces constats rejoignent les analyses plus récentes de François Jarrige sur « l'impossible technocritique » (Jarrige, 2016). Pour Jarrige, il ne reste plus aujourd'hui que « des libertés interstitielles pour exprimer nos doutes et nos refus », « la critique est passé du côté de l'obscurantisme et de la barbarie » et critiquer c'est « se condamner à une mort intellectuelle, sociale et médiatique ». Il ajoute : « la confiance aveugle dans la technologie associée à "l'évangélisme du marché" imposent le statu quo » (Jarrige, 2016, p. 11). Ce champ restreint de la critique, opposant technophiles à technophobes, empêche alors de voir les enjeux du « vrai débat » qui se joue en fait entre « ceux qui prétendent que les techniques sont des outils neutres et que le progrès technique est un dogme non questionnable » et « ceux qui y détectent des instruments de pouvoir et de domination, les lieux où se combinent sans cesse des rapports de forces et qui, à cet égard, doivent être critiqués » (Ibid. p 12).

Cette relégation de la critique a également largement été traité par Pascal Robert dans ses ouvrages sur l'impensé informatique puis numérique (Robert, 2012; Robert & al., 2017). Il montre alors, à partir de nombreuses analyses de presse, l'impossibilité de questionner l'informatique puis l'informatique connectée comme enjeu de société : « cette possibilité s'est refermée, sinon totalement, du moins suffisamment pour que le questionnement reste marginal ou marginalisé (voir marginalisant) et n'inquiète guère l'informatique telle qu'elle se fait » (Robert, 2012, p. 13). L'auteur met alors à jour un « verrouillage des discours », un dispositif global « d'empêchement de l'émergence d'un véritable questionnement des enjeux de société de l'informatique » (Ibid. p 16). Ce verrouillage s'appuie sur des « stratégies discursives » qui produisent (consciemment ou non) la domination d'une représentation singulière de l'informatique au détriment de la différence et de la pluralité » (Ibid. p 23). Cet *impensé* « construit et impose alors des évidences qui résistent à la critique » (Ibid. p 13).

Ces analyses rejoignent également les constats de Jacques Ellul dès 1988 sur ce qu'il qualifie de « bluff technologique » (Ellul, 2004b). Pour Ellul, l'évolution technique n'est plus remise en question, elle est considérée comme « allant de soi » et relève d'une « adhésion de fond » des hommes aux phénomènes techniques. Ainsi, depuis plusieurs années, on aurait cessé de chercher les moyens de résoudre les conflits pour l'adaptation de l'homme à la machine et vice versa, on ne déplorerait plus « l'homme rétrograde » ou les machines détruisant notre humanité. Il semble que « tout est dorénavant muni d'une telle force de conviction et d'évidence que l'on ne voit vraiment pas au nom de quoi on s'opposerait » (Ibid.). Le « bluff technologique » est alors défini par l'auteur bordelais comme un « bluff gigantesque, dans lequel nous sommes pris, d'un discours sur les techniques qui ne cesse de nous faire prendre des vessies pour des lanternes et, ce qui est plus grave, de modifier notre comportement envers les techniques. (...) Le discours tenu sur la technique est un discours non pas de justification des techniques (elles n'en ont plus besoin), mais de démonstration des prodigieuses puissance, diversité, réussite, de l'application vraiment universelle et de l'impeccabilité des techniques. » (Ellul, 2004b, p. 12-13).

Internet et les nouvelles technologies, comme le constate Morozov, deviennent alors la solution à la plupart des problèmes (Morozov & Braud, 2014).

On comprend ainsi comment l'impossible débat et la disqualification de la critique, associés aux discours enthousiastes de promotion des politiques, des industriels et des médias, ont pu participer non seulement à la disqualification des résistances mais également à leur effacement de l'espace social. De ce point de vue, l'impossible critique s'est muée en oubli de la résistance, celle-ci n'étant même plus vue ou perçue, y compris par les chercheurs qui traitent alors le refus d'usage comme relevant de l'incompétence et non du choix, comme nous le verrons dans le chapitre suivant. Les discours qui accompagnent le développement des technologies numériques à la fin du 20^{ème} et au début du 21^{ème} siècle participent ainsi non seulement à disqualifier la résistance, mais ils conduisent également, dans un même mouvement, à ne pas la voir, ne pas l'entendre, et enfin ne pas la revendiquer.

Des techno-discours univoques qui ne présument pas de la diversité des imaginaires sociaux

Si les techno-discours diffusés dans les médias ont été largement analysés et dénoncés en SIC, d'autres approches montrent que ces discours normatifs participent à la construction des imaginaires sociaux mais ne les épuisent pas pour autant.

Ainsi, dès 1985, Anne Marie Laulan rend compte, à travers une étude des imaginaires sociaux de la télévision, du téléphone, du magnétoscope et de l'informatique, de la très grande richesse et de la diversité de ces imaginaires, qui contrastent avec « les représentations instrumentales et rationnalisantes des systèmes d'information diffusés par les médias » (Laulan, 1985).

De ce point de vue, le travail de la chercheuse bordelaise est intéressant et montre que les imaginaires des utilisateurs, s'ils sont moins visibles que les discours médiatiques et publicitaires, ne sont pas homogènes et affichent de nombreuses divergences, même chez une même personne. Ces imaginaires techniques sont riches, diversifiés et évolutifs et illustrent « un profond clivage entre la visée techniciste, productiviste et fonctionnelle des fabricants d'appareils et les relations passionnelles et symboliques que les utilisateurs et usagers établissent avec ces mêmes outils » (Laulan, 1985, p. 147).

Pour Anne Marie Laulan, « la richesse de l'imaginaire social, affective, subjective, mythique entre singulièrement en contradiction avec le discours de promotion commerciale des appareils, discours viril, positiviste, instrumental à la fois sec et précis » (Ibid., p. 107)

NOS TRAVAUX SUR L'IMAGINAIRE DES TECHNIQUES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Nos travaux sur l'imaginaire des techniques de communication s'inscrivent dans la lignée des précédents, dénonçant l'impossible critique constructive face à un discours qui relègue le débat à des visions technophobes ou technolâtres, masquant et occultant les véritables enjeux humains, démocratiques et économiques.

Dans un contexte d'émergence des innovations technologiques et de profusion des discours enthousiastes qui les accompagnent, l'originalité de nos recherches a été de nous appuyer sur des mises en perspective historiques et internationales qui nous ont permis de « sortir des effets de mode et d'immédiateté » et « d'appréhender plus justement des discours et un imaginaire qui nous environnent, nous « pétrissent » et, en ce sens, s'avèrent souvent « opaques » pour l'observateur » (Laborde, 2003).

Ces travaux d'analyse de discours se sont appuyés sur une méthodologie mixte conjuguant analyses qualitatives et statistiques qui nous ont permis de proposer des constats inédits jusqu'alors (Laborde, 2009a).

L'évolution du discours médiatique sur les TIC: du télégraphe optique à internet

La réflexion critique développée dans nos travaux de thèse s'est appuyée sur une approche historique et sur une confrontation entre nos résultats issus d'une méthodologie mixte et les constats des chercheurs en SIC dans cette même période.

Face aux discours de certains chercheurs qui envisageaient dans les discours sur internet un renouveau radical du champ des espoirs et utopies de l'humanité, et d'autres des arguments et représentations depuis longtemps présents dans les discours sur les techniques de communication, notre thèse soutenait un point de vue intermédiaire :

« La lecture attentive des articles de presse sur les techniques de communication à distance depuis deux siècles, nous donne l'illusion d'arguments similaires, sans cesse renouvelés. Toutefois, lorsque l'on observe l'organisation plus profonde des discours, les combinaisons de champs sémantiques et les arguments les plus fréquemment répétés, on remarque que les mêmes thèmes, incessamment déclinés, ne se renouvellent pas à l'identique et rendent compte d'une évolution significative des représentations de la communication à distance. »

Cette évolution est certes due aux caractéristiques intrinsèques de la technique, mais est également le fruit d'une époque particulière et des valeurs qu'elle véhicule. » (Laborde, 2001)

De ce point de vue, ce que nous cherchions à faire émerger des discours, c'est bien leur dimension obscure, cachée, pour interroger ce qui était présenté comme des évidences. Le « détournement » historique permet alors d'opérer une rupture « alors même que l'idéologie contemporaine de la communication se caractérise justement par l'éphémère, l'oubli de l'histoire et du pourquoi des objets et de leur assemblage social » (Laborde, 2002).

Nos travaux sur l'évolution de l'imaginaire des techniques d'information et de la communication montrent ainsi que celui-ci puise à la fois dans la longue histoire des mythologies de la science, des techniques et de la communication, tout en proposant une approche nouvelle du rapport aux technologies et à leur diffusion.

Les techno-discours sont alors envisagés comme des discours normatifs, qui se diffusent très largement, se présentent comme des évidences et nous indiquent à la fois comment envisager et comment nous approprier la technique.

De ce point de vue, le discours scientiste émerveillé et enthousiaste face au téléphone ou à la télégraphie sans fil (TSF) dans la seconde moitié du 19^{ème} siècle a cédé la place, non pas à un éblouissement pour les prouesses techniques d'internet mais à une impossibilité de résister à cette innovation au risque de se rendre coupable de « passéisme », d'« incompréhension des enjeux », ou pire d'incapacité économique et/ou sociale à s'approprier ces techniques. Les résistants ne sont alors perçus que dans une perspective négative : ils sont déconnectés, fracturés, défaillants.

Sans chercher à produire une comparaison historique stricte, l'analyse de l'imaginaire des techniques de communication du « long 19^{ème} siècle »¹ nous a permis de constituer une grille de lecture révélant certaines spécificités des imaginaires contemporains d'internet, de faire « un pas de côté », et de mettre en lumière ce qu'on ne voyait plus :

« Se renouvelant sans cesse et bouleversant peu à peu nos modes de communication classiques, les « nouvelles » techniques d'information et de communication incitent les chercheurs en SIC à réfléchir sur des pratiques émergentes, des objets prioritairement « modernes ». La mise en perspective historique semble alors proposer une approche heuristique, permettant de fonder une réelle « critique », au sens de réflexion argumentée, sur notre modernité. Il s'agit alors de replacer chaque artefact technique dans des systèmes plus vastes, prenant en compte le temps long de l'histoire et nous conférant un certain recul par rapport à une réalité à laquelle nous participons quotidiennement. »

« Le recours à l'histoire de la communication et de ses techniques permet aussi et surtout de relativiser les « promesses » contemporaines des NTIC et de distinguer les représentations qui depuis toujours appartiennent à l'imaginaire de la communication de celles qui sont spécifiques à l'objet étudié » (Laborde, 2001).

Nous reprendrons ici deux éléments de conclusion de nos travaux de thèse qui peuvent éclairer la disqualification des résistances : un discours fait de certitudes, et un débat restreint à la question des risques liés aux modes d'appropriation possibles des internautes.

De l'enthousiasme aux certitudes

Nous avons pu montrer dans notre travail de thèse et dans les productions qui ont suivi comment, dans les discours médiatiques qui ont accompagné les techniques d'information et de communication, la possibilité même du débat et de la critique sur le développement d'internet a disparu ou s'est trouvée reléguée dans des dimensions restreintes du discours.

¹ Période qui s'étend pour les historiens de la Révolution française à la première guerre mondiale

Du 19^{ème} au 20^{ème} siècle, les discours émerveillés sur la science et le progrès ont ainsi cédé la place à l'enthousiasme pour la mondialisation de la communication. Les technologies ne suscitent alors plus l'émerveillement des journalistes mais sont envisagées comme des évidences et traitées sous l'angle des certitudes, comme nous le montrons dans cet extrait d'un article publié en 2002 dans les actes du 13^{ème} congrès de la SFSIC (Laborde, 2002).

« On observe ainsi, dans les articles du 19^{ème} siècle, une débauche de termes suggérant l'engouement et l'admiration des journalistes (le champ du « merveilleux » est très significatif dans les articles de cette période, avec des termes comme merveilles, merveilleux, émerveillement...). Ce vocabulaire est le plus souvent directement associé à la science et au « Progrès » qu'elle accomplit, dans une moindre mesure au développement des réseaux et infrastructures sur le territoire. Cette association est directement liée à la culture « scientiste » de la seconde moitié du 19^{ème} siècle, qui voit dans la science, plus que dans ses applications ou sa mise en place, une source de Progrès inépuisable pour l'humanité. »

(...) Si l'enthousiasme des journalistes n'est pas distinctement et fréquemment représenté dans les discours de presse sur l'internet, le champ des « certitudes » (affirmer, annoncer, promettre, nécessaire, évident...), en revanche, et l'idée – non argumentée – de service ou d'avantage sont très significatifs. Les termes Service et Avantage sont très fréquemment repris dans les articles sans que jamais les journalistes leur associent directement un vocabulaire suggérant les usages. Pour les journalistes, l'internet comporte des avantages, c'est entendu, il n'est pas nécessaire de le démontrer ou d'argumenter sur ce sujet. Les « certitudes » des contemporains vis à vis du réseau Internet concernent alors essentiellement la technique et sa commercialisation : l'accès (achat de matériel informatique et nécessité de se connecter).

Dans les discours contemporains étudiés, l'idéologie scientiste du 19^{ème} siècle est alors remplacée, comme système d'idée « galvanisant » les foules et tenant lieu de « croyance », par la mondialisation dans sa forme la plus idéalisée, celle de la « connaissance » et du « contact » universels. Cependant, du côté des certitudes, du discours qui se veut raisonné, on retrouve la véritable justification de ce nouvel idéal : l'économie. Ces deux dimensions du discours, qui s'affichent comme deux représentations de l'internet étroitement liées, indissociables, entretiennent la confusion dénoncée par Armand Mattelart entre mondialisation et globalisation, la première s'effaçant peu à peu devant la seconde. »

Les certitudes, plus que l'enthousiasme, contribuent ainsi à évacuer les critiques et les possibles résistances. Elles contribuent à laisser des pans entiers des réflexions sur la société de la communication et ses techniques à l'abri de la critique et en dehors du débat démocratique. Comme nous le rappelions dans ce même article : « Les certitudes, l'adhésion de fond, à la différence d'une admiration excessive, sont plus difficilement identifiables et entravent largement la polémique et la remise en question ».

Nous remarquions également à cette époque que les réflexions des penseurs critiques cités précédemment s'orientaient vers les thématiques qui suscitaient l'enthousiasme des journalistes (le village global et la mondialisation) et négligeaient largement les aspects du développement de la technique considérés comme « allant de soi » (une économie qui justifie à elle seule tous les développements techniques et toutes les actions des multinationales).

Un débat verrouillé et restreint aux risques liés aux contenus produits par les internautes

Là où l'histoire des techniques de communication du 19^{ème} siècle est riche en débats publics sur le développement des infrastructures et la législation des réseaux, les premiers débats sur internet dans la presse se concentrent sur la liberté d'expression des citoyens et les risques liés aux contenus qu'ils peuvent produire.

Nous reprenons ici un extrait de notre thèse sur ce sujet (Laborde, 2001, p 416) :

« Tout au long du 19^{ème} siècle, les questionnements ont toujours porté, dans les discours médiatiques étudiés, sur la législation des réseaux et plus particulièrement sur le développement des infrastructures et leur exploitation. Aujourd'hui, dans un contexte tout autre, alors que ce sont les multinationales et non les Etats qui, pour une grande part, ont repris en charge l'extension, l'entretien et l'exploitation des réseaux, celui-ci n'est plus interrogé, ne donne plus lieu à des débats médiatisés.

La construction de réseaux est moins médiatisée, même lorsqu'il s'agit d'une « autoroute », à une époque où le territoire est irrigué de câbles et liaisons diverses. C'est peut-être pour cette raison que les journalistes, privilégiant souvent l'inédit, se détournent de ce sujet. Toutefois, on peut également avancer qu'en confiant l'exploitation de nombreux réseaux à des sociétés privées, nous avons soustrait ce sujet du débat démocratique où il était traité précédemment, et le citoyen, qui en a perdu le contrôle, a également perdu son droit de regard, son droit à l'information à ce propos. Or, si la vitesse est le pouvoir, comme le dit si justement Paul Virilio, que dire des infrastructures.

Rappelons enfin que si le débat « démocratique » porte largement, au 19^{ème} siècle, sur l'exploitation et l'extension des réseaux, il se tourne, à la fin du 20^{ème} siècle, vers les contenus diffusés sur ce même réseau et plus particulièrement vers la liberté d'expression des citoyens. Le débat est alors très vif et rend compte de dangers d'envergure. Si toute nouvelle technique est un catalyseur possible de nos angoisses, c'est avant tout les contenus de l'internet et surtout l'absence de « contrôle » des émetteurs, qui est au centre des inquiétudes et des débats contemporains autour de ce média et non le développement des infrastructures ou la commercialisation de l'accès et des services. »

Ça n'est donc pas la technique qui est mise en débat dans les corpus que nous avons étudiés mais la capacité des individus à l'utiliser de manière appropriée. La technique et l'importance de l'accès comme sa gestion par des entreprises privées ne se discutent pas, ils sont évidents, seuls les usagers pourraient être responsables de sa perversion et c'est donc du côté des usages et des usagers que doit se porter l'essentiel des débats.

Un discours international déterministe et culpabilisant : les TIC comme « moteur » du développement

Une autre dimension de nos travaux sur l'imaginaire des techniques a été consacrée à l'étude des rapports internationaux en lien avec le développement (rapports du PNUD¹, discours sur la « mise à niveau » des pays africains) et aux discours des usagers des TIC dans les entreprises africaines (Mali, Sénégal, Centrafrique).

Ces recherches ont été réalisées dans le cadre du groupe de recherche international Africa'nti, devenu GDRI Netsuds. Elles ont permis de diffuser nos analyses des techno-discours auprès d'une communauté de chercheurs travaillant sur la diffusion des TIC en Afrique et plus globalement dans « les Suds ».

Parmi les nombreux discours susceptibles de nourrir notre imaginaire technique, il en est un qui par essence est international : celui des organismes supra-étatiques. Les discours qu'ils produisent relèvent d'un consensus entre de nombreuses instances internationales et sont diffusés et repris dans un très grand nombre de pays. Les rapports sur le développement en font partie, ils sont élaborés par les pays « donateurs » et largement diffusés dans les pays « bénéficiaires ».

Nous reprenons ici une analyse réalisée à partir du rapport mondial 2001 du PNUD intitulé « Mettre les technologies au service du développement humain »². Cette recherche a été présentée dans le cadre d'un congrès de la SFSIC en 2004 puis reprise et complété dans un article pour la revue *Netsuds* du CNRS (Laborde, 2004a, 2004b)³.

Nos recherches montrent les ressorts de ce rapport, entretenant une confusion entre progrès technique et progrès social et diffusant un système de pensée résolument rationaliste et techniciste. Il s'agit d'une réflexion critique sur un discours déterministe qui instrumentalise les techniques au service d'autres enjeux.

Nos analyses mettent à jour des représentations des techniques à la fois rédemptrices, salvatrices et culpabilisantes. L'enthousiasme technique est alors mis au service de la mondialisation économique d'une part, et d'un nouveau souffle pour le développement, d'autre part :

« Depuis une dizaine d'années, les organismes de coopération internationale, Organisation des Nations Unies et Banque Mondiale en tête, mettent systématiquement en avant le déploiement des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) au service du développement humain et de la réduction de la pauvreté.

Les TIC deviennent alors « un instrument indispensable dans la lutte contre la pauvreté dans le monde »⁴. Pour le PNUD, « les pays qui réussissent à tirer le meilleur parti des TIC peuvent

¹ Programme des Nations unies pour le développement

² <https://www.cetim.ch/wp-content/uploads/pnud-2001-fra.pdf>

³ A partir d'une analyse mixte : analyse statistique de discours et analyse de contenus

⁴ Extrait de l'introduction d'un communiqué du PNUD de septembre 2000 :

<http://www.undp.org/french/ICTf2011.pdf>

espérer enregistrer une croissance économique fortement accrue, une protection sociale considérablement améliorée et des formes de gouvernement plus démocratiques » (Ibid.).

Les discours des organismes internationaux véhiculent alors une approche des TIC empreinte de déterminisme technologique, confondant progrès technique et progrès social, réduction de la fracture numérique et réduction de la fracture du développement.

« Tous ces programmes témoignent surtout du fait que, pour les intervenants du Nord, Internet est devenu un réel besoin pour le développement de l'Afrique, mais un besoin encore « virtuel », c'est à dire senti de l'extérieur (...). L'Internet apparaît ainsi comme un besoin, certes à satisfaire, mais avant tout à définir, à proposer et même à imposer par différentes actions de coopération » (Chéneau-Loquay & Ntambue-Tshimbulu, 2003, p. 12).

« Lutter contre la fracture numérique » et « mettre les TIC au service du développement » sont ainsi devenus les maîtres-mots, objectifs prioritaires de la coopération, ressourçant et légitimant simultanément le développement et les organismes qui en ont la charge.

Les organisations internationales affichent alors une rhétorique riche d'enseignements, à la fois sur ses structures émettrices, sur l'imaginaire du développement et plus largement sur la perte de sens occasionnée par la quête d'un consensus international.

L'analyse de l'imaginaire des TIC apparaît en revanche ici comme un champ très peu investi. Le rôle et l'influence des organismes internationaux, sur les représentations et les actions contemporaines en matière de techniques d'information et de communication, semblent pourtant essentiels. Prescripteurs de l'imaginaire des TIC dans les pays « du Sud » et largement inspirés de la vision technique des pays « du Nord », ces discours constituent à notre sens une source d'analyse importante. » (Laborde, 2004b)

Cette recherche montrait également l'universalisme des propos et l'autonomisation des concepts, et une vision culpabilisante des TIC diffusée par le PNUD: « des opportunités sans précédent que nous n'avons pas le droit d'ignorer ». Nous montrions également que, dans ce texte, le « monde meilleur » évoqué ne reposait pas tant sur le « fantasme du tout communication » que sur l'accès et la connexion comme « une fin en soi ».

Des figures de rhétoriques au service d'un discours refermé sur lui-même

Les figures de rhétoriques, exacerbées dans le « genre » rapport international (Rist, 2002) sont ici mises au service d'un imaginaire des techniques au service du développement à la limite de la caricature comme le montrent nos analyses :

« Certitudes et universalisme du propos

Une des caractéristiques des rapports des organismes de coopération internationale consiste en un oubli quasi systématique de l'histoire et du quotidien au profit d'un discours universalisant et assuré de lui-même (Rist, 2002). Le rapport du PNUD s'inscrit totalement dans cette logique, ne faisant que des allusions très vagues à l'histoire, aux pays, aux hommes... Si quelques exemples sont cités, ils ne suffisent jamais à nous convaincre de la portée générale

du propos. La forme interrogative est également bannie de ce rapport, privilégiant les formules chocs et l'affirmation de certitudes¹.

Autonomisation des concepts

Une caractéristique de ces textes qui est commune à de nombreux discours contemporains nous semble éminemment préoccupante : une tendance à l'autonomisation des concepts, qui paraissent se mouvoir d'eux-mêmes, sans causes ni origines, dans une société de femmes et d'hommes passifs². La mondialisation, la technologie, la fracture, l'exclusion, le marché... deviennent alors les véritables sujets agissants de la scène internationale, s'affrontant dans des récits dont ils sont les héros et reléguant les acteurs humains au rôle de spectateurs impuissants, mais surtout innocents, des grandes évolutions de ce monde.

Si la première ligne d'introduction de ce rapport annonce : « Comme tous les rapports mondiaux sur le développement humain qui l'ont précédé, cet ouvrage est consacré aux personnes », une analyse détaillée du texte qui suit nous montre au contraire une absence notable de personnages humains.

Ainsi peut-on lire quelques encadrés évocateurs comme « Les progrès sans précédent accomplis au XXème siècle par le développement humain et la lutte contre la pauvreté sont en grande partie le fruit de percée technologique » ou encore « les évolutions technologiques d'aujourd'hui sont indissociables d'un autre processus : la mondialisation. Ensemble, ces deux phénomènes donnent naissance à l'ère des réseaux » (respectivement pp. 2 et 27). (...) » (Laborde, 2004b).

Les expressions de la nouveauté, centrales et omniprésentes dans ce texte, sont évoquées dans tous les domaines. La nouveauté ici s'impose plutôt comme un effet rhétorique, renforçant et dynamisant tout ce qu'elle qualifie : « nouvelles technologies », bien sûr, mais aussi « nouvelle ère », « nouvelles opportunités », « nouveaux défis »... à condition de consentir à de « nouveaux efforts ». La nouveauté se double ici de l'expression « sans précédent » que l'on retrouve fréquemment dans le texte. La nouveauté n'est pas évoquée à propos des propositions politiques à mettre en œuvre ou encore de la réorganisation de la recherche à travers des partenariats inédits mais essentiellement à propos de la technologie et du développement.

Une confusion entre progrès technique et progrès humain : la connexion comme finalité

Le rapport du PNUD propose une vision assez explicite et caricaturale de l'idéologie du Progrès « où l'on attribue au progrès technologique toutes les possibilités et tous les bienfaits et ce dans pratiquement tous les domaines (économie, social, liberté, démocratie...) » (Ibid.)

¹ « les habitants du monde entier espèrent vivement que, grâce aux nouvelles technologies, ils vivront en meilleur santé, avec davantage de libertés, en bénéficiant d'un niveau de connaissance plus élevé et de moyens de subsistance plus productifs » (encadré, p. 1) ou encore « Avec ce rapport, nous prenons résolument la bonne direction » (conclusion de la préface de Marc Malloch Brown, administrateur du PNUD) ; et aussi « prouver de manière irréfutable », « les évolutions technologiques aujourd'hui sont plus rapides et plus fondamentales que jamais », « cela n'a jamais été plus vrai qu'aujourd'hui ».

² Ce que G. Rist nomme « l'immanence du système ». Cette extériorisation et déresponsabilisation de l'acteur humain est également illustré par le glissement lexical entre les notions d' « exploitation » et d' « exclusion » identifié par L. Boltanski et E. Chiapello dans *Le nouvel esprit du capitalisme*.

Le Progrès dont parle le rapport est finalement très peu lié aux usages mais plutôt au progrès technique à la connexion et à l'accès comme une fin en soi :

« Ce n'est alors pas tant les usages à venir qui importent que le Progrès, définissant à lui seul le nouvel horizon à atteindre. (...) Si ce contexte est très proche du discours scientiste du 19ème siècle, ce n'est pas ici la science qui est encensée par les auteurs et suscite le rêve d'un monde meilleur (...), ce n'est pas non plus les applications technologiques comme internet, les mobiles ou de nouveaux vaccins, qui enthousiasment, mais bien la technologie en elle-même et pour elle-même, comme une fin en soi, érigée en concept salvateur pour le développement humain. »

L'ambiguïté des termes progrès et développement, tous deux essentiellement représentés dans cette dimension du discours, lui donnent sa teinte : si plein de signifiés qu'ils en deviennent vides, ils apparaissent ici interchangeables et synonymes d'une évolution continue, incontournable et forcément positive. Ce faisant, ils participent, à notre sens, à la confusion déterministe entre progrès technologique et développement humain. »

Cette recherche nous a permis de montrer le caractère inexorable de la connexion et de l'accès qui apparaissent comme l'objectif ultime du développement. Ainsi, le plus souvent dans ce rapport, lorsque les auteurs évoquent l'information et la communication, émetteurs, récepteurs et contenus sont évacués, seuls restent les infrastructures et l'accès. La finalité n'est alors plus tant la communication que la connexion :

« Le contexte priviliege la technique et son accès à un discours plus large sur les vertus de la communication et de l'information, pourtant souvent sous-jacent dans les propos sur les techniques du même nom. Là où l'histoire des innovations dans le domaine des TIC mobilise systématiquement des discours d'origines diverses sur le mythe d'une solidarité globale, d'une « grande famille humaine » ou d'une « république mercantile universelle » (Mattelart, 2009), ces utopies ne subsistent plus dans le discours pourtant enthousiaste que nous offre le PNUD. L'intérêt et l'inéluctabilité de ces pratiques ne nécessitent alors plus de justification, ils sont entendus, acquis, c'est leur mise en œuvre pour le plus grand nombre qui est plutôt l'objet de cette partie du discours. Là encore les moyens semblent perdre de vue les fins pour devenir des objectifs à part entière. »

Les pays du Sud apparaissent alors comme « ceux qui ne sont pas raccordés » : les « déconnectés », les « fracturés », « cassés » de la mondialisation. Le terme de fracture est alors très caractéristique et instructif de ce point de vue. Loin d'évoquer un simple constat d'écart, la fracture suggère la rupture brutale, violente, inattendue et donc sans cause apparente. La fracture nous intime également à l'action, nous plaçant dans l'urgence de la réparation. Derrière ce terme de fracture, aujourd'hui le plus souvent associé au numérique et donc aux TIC, se cache l'évidence et l'inéluctabilité de la mondialisation des réseaux, les discours classant d'ores et déjà le monde en deux camps : les connectés et les fracturés. »

La vision que nous propose le PNUD dans son rapport est ainsi celle de technologies de l'information et de la communication à la fois rédemptrices et salvatrices, mais aussi culpabilisantes : « les « N »TIC constituent alors des « opportunités sans précédent que nous n'avons pas le droit d'ignorer ».

Les techniques de communication un nouvel imaginaire au service du développement et de la globalisation

Si ce texte, hormis les éléments statistiques et certaines préconisations, propose finalement peu de contenus innovants et des formules plutôt creuses, il n'est pas inefficace pour autant. Sa véritable puissance réside alors davantage dans sa force de conviction, érigéant les technologies en général et les TIC en particulier en idoles nécessaires au développement humain sur l'ensemble de la planète.

Ce faisant, le PNUD sert plusieurs causes :

« (...) celle des technologies naturellement, mais également celle du développement qui s'essouffle largement (Rist, 2001) et trouve dans les techniques une nouvelle occasion « d'y croire », légitimant par là-même les organisations internationales, médiatrices de ce nouveau souffle. Enfin, ce discours sert une dernière cause, celle de la mondialisation économique et libérale, qui s'impose comme le seul garant d'un raccordement pour tous.

Les techniques de communication apparaissent alors dans ce rapport diffusé mondialement, comme souvent dans leur histoire – comme de nouveaux réceptacles de nos rêves et de nos passions, cachant derrière l'ampleur de l'enthousiasme qu'elles suscitent d'autres enjeux qui les instrumentalisent. » (Laborde, 2004a).

IMPOSSIBLE CRITIQUE ET DISQUALIFICATION DES RESISTANCES

Les principales conclusions des travaux que nous venons de citer montrent ainsi la clôture progressive du débat et de la critique sur les techniques de communication. A travers des discours institutionnels et médiatiques aux tonalités publicitaires et propagandistes, la vision des technologies numériques qui est proposée dans les années 2000 est à la fois sûre d'elle-même et culpabilisante, mettant en avant l'accès à la technique comme non négociable.

Ces discours fonctionnent comme des voiles, des masques, et confirment la domination d'un système de pensée sur des formes alternatives de représentation. Cette clôture symbolique des discours, cette vision du monde saturée a pour une part empêché l'imaginaire créatif de fonctionner et de proposer des visions alternatives suffisamment diffusées et crédibles pour que les résistances éparses puissent s'y rattacher.

Les discours agissent alors non seulement pour disqualifier le débat et la critique mais également pour disqualifier les résistances et leurs revendications.

Ce phénomène semble avoir touché les consommateurs, les citoyens, les administrations, les entreprises mais également les chercheurs. Les années 2000 voient ainsi une augmentation vertigineuse de l'équipement et de l'accès et une quasi-absence de débat sur les modèles économiques, culturels et sociaux de développement technique qui nous sont proposés.

Face aux évidences, à la nécessité absolue de l'accès, les éventuels récalcitrants sont appréhendés dans une perspective « défaillantiste », ce sont les « fracturés », les « déconnectés », à la fois de la technique mais plus largement de la société. Ceux qui doivent être d'urgence « réparés », « reconnectés » sous peine d'être les laissés-pour-compte de la société et de la mondialisation.

Les citoyens non-utilisateurs restent pourtant nombreux comme nous le verrons. Ce refus d'utilisation regroupe alors une grande diversité de situations. Le non-usage n'est alors jamais qualifié de résistance ou de contestation, il relève le plus souvent, pour les citoyens, les commentateurs ou les chercheurs, d'une fracture liée à des incapacités économiques, culturelles ou sociales des non-utilisateurs. La grande diversité des profils de « non-utilisateurs » comme l'absence de revendications claires participent à « invisibiliser » ce phénomène, le rendre « obscur » tel que nous l'entendons. Ainsi, Feirouz Boudhokane rappelle dans sa thèse soutenue en 2010 sous la direction d'André Vitalis, les difficultés rencontrées pour constituer un échantillon de « réfractaires idéologiques » : « En effet, le refus du réseau est un phénomène qui inscrit les non-usagers dans une certaine invisibilité sociale : ils ne sont pas aisément localisables, ils ne forment pas un groupe, ils n'appartiennent pas à des réseaux sociaux identifiés » (Boudokhane, 2008).

Un grand nombre d'entreprises et d'organisations s'équipent alors sans toujours savoir ce qu'elles pourront faire de ces outils, poussées par un discours enthousiaste et intransigeant. Là encore les entreprises comme les salariés qui n'acceptent pas le changement technique sont immédiatement qualifiées de passistes ou « résistants au changement » mais le bienfondé même de l'internet, de son modèle économique, de ses usages et de sa gouvernance n'est pas débattu.

Dans les entreprises, cet imaginaire de la communication rejoint pleinement celui de l'idéologie gestionnaire post-fordiste (Gaulejac, 2009) pour faire des technologies numériques de gestion, d'information et de communication des incontournables de l'entreprise moderne et efficace, dont le développement est inexorable quelle que soit sa culture d'implantation, et face auxquelles on ne peut résister sous peine de passer pour un retardataire ou de condamner son entreprise.

Comme le montre une recherche sur *google scholar*, le terme de résistance, associé à internet n'apparaît dans les articles scientifiques qu'à partir des années 2010 et est alors associé aux usages plus qu'à l'adoption. Les chercheurs, dans les années 2000, orientent alors leur focale, non pas sur les phénomènes de résistance à internet et ce qu'ils pourraient nous enseigner sur une vision alternative du monde, mais vers la fracture numérique et la façon dont il serait possible de la résorber pour ne pas accentuer les inégalités sociales et économiques existantes.

Dans le cadre de la diffusion d'internet, l'origine historique de la technologie développée initialement dans les milieux universitaires et de la « contreculture » (Flichy, 2001) semble avoir fait oublier l'orientation profondément marchande prise dans les années 2000 et avoir soustrait ce champ, dans un premier temps, aux réflexions critiques sur les industries culturelles. Comme le montre Jen Schradie dans un ouvrage plus récent qui n'a pas encore été traduit, les travaux sur l'usage d'internet pour les mobilisations citoyenne (voir chapitre 5) ont également participé à nous aveugler sur les orientations profondément conservatrices prises par ce média (Schradie, 2019).

CHAPITRE 2. LE REFUS D'USAGE : DEFAILLANCE OU RESISTANCE ?

Une autre dimension de nos travaux, à la suite et pour une part en parallèle de nos réflexions sur l'imaginaire des techniques de communication, s'est intéressée aux « non utilisateurs » d'internet. Nous proposons également de relire ces travaux à la lumière d'une réflexion sur la résistance.

Nous verrons dans un premier temps les principaux apports de notre programme de recherche « Non internautes aquitains », nous proposerons ensuite une réflexion sur la non-utilisation comme forme de résistance inavouée et discrète aux modèles d'usage accompagnant les techniques.

LE PROGRAMME DE RECHERCHE SUR LES NON INTERNAUTES AQUITAINS

Entre 2005 et 2008, période à laquelle nous répondons, avec Nadège Soubiale, à un programme de la Région Aquitaine¹ visant à mieux comprendre les non internautes pour mettre en œuvre des initiatives publiques d'e-inclusion, peu de chercheurs se consacrent à ces phénomènes. Ce sont surtout les associations publiques (FING – Fondation internet nouvelle génération et AEC - Aquitaine Europe Communication) avec qui nous travaillons, qui portent ces réflexions.

Dans le cadre d'une thèse avec André Vitalis, Feirouz Boudhokane intègre également notre programme pour s'intéresser à un segment particulier et très restreint des non-utilisateurs : « les réfractaires idéologiques » (Boudokhane, 2006, 2011)².

Nos recherches s'appuient sur une méthodologie mixte alliant enquête quantitative et entretiens semi-directifs. Les principaux résultats sont publiés dans des articles (Laborde & Soubiale, 2006, 2007b, 2007a) et un rapport de recherche final en 2008 (Laborde & Soubiale, 2008).

Nous annoncions dès 2006 dans le cadre du colloque EUTIC de Bruxelles (Laborde & Soubiale, 2006) :

« De nombreuses études ont été réalisées sur l'usage d'Internet et des technologies numériques, mais rares sont celles qui s'intéressent spécifiquement aux résistances, aux réticences, aux inquiétudes, débouchant sur l'absence d'usage. Celui-ci recouvre pourtant une pluralité de réalités et de phénomènes non réductibles aux contraintes économiques, techniques et géographiques liées à l'accès. D'autres paramètres - sociologiques, psychosociologiques, idéologiques, cognitifs - doivent également être explorés pour analyser les populations non internautes. »

¹ Programme de recherche financé par la Région Aquitaine (2005-2008), direction A. Laborde.

² Elle parlera finalement de « non-usage » et son appareillage théorique s'intéresse aux mécanismes d'adoption plus qu'à la résistance.

Plusieurs conclusions de nos travaux permettent d'éclairer des phénomènes de résistance sans pour autant avoir abordé directement notre objet dans cette perspective.

La non adoption : une réalité plurielle

En 2008, le nombre des non-utilisateurs continue à décroître mais ils représentent toujours 40% des aquitains (contre 50% l'année précédente). Si les non internautes sont moins nombreux, les inégalités socio-économiques apparaissent de plus en plus caractéristiques, à première vue, de la non adoption d'internet. Celle-ci recouvre toutefois des réalités très différentes selon les facteurs explicatifs qui sont mobilisés. En 2007, dans le colloque EUTIC d'Athènes, nous proposions ainsi d'identifier, à partir d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de 70 non internautes, 5 types de relations à internet et 3 types d'intention d'utilisation.

« Cinq types de relation à internet

- *les « utilisateurs indirects » ont recours à leur entourage pour bénéficier des informations et services d'internet (50% de l'échantillon)*
- *les « totalement déconnectés » n'ont aucune expérience et aucune connaissance concrète d'internet (29%)*
- *les « distanciés » ont une connaissance minimale et/ou une expérience avortée d'internet mais ne voient pas l'intérêt de poursuivre dans cette voie (11%)*
- *les « abandonnistes » ont utilisés internet mais ne l'utilisent plus (4%)*
- *les « utilisateurs occasionnels ou débutants » utilisent de façon occasionnelle ou commencent juste à utiliser internet (4%). »*

Les catégories que nous avions identifiées sont proches des profils mis en avant dans les études américaines sur ce sujet (*users by proxy, truly disconnected, netdropout*). Toutefois nous ajoutons ici deux catégories spécifiques : les « distanciés » qui connaissent internet mais ne souhaitent pas pour autant l'utiliser et les « utilisateurs occasionnels ou débutants » qui se considèrent toujours comme non internautes même s'ils ont eu l'occasion de se connecter.

« Trois types d'intention d'utilisation

- *les « utilisateurs potentiels distants » déclarent ne pas s'intéresser à internet pour le moment mais ne refusent pas l'idée d'être connectés un jour (48% des interviewés)*
- *les « non utilisateurs radicaux » déclarent qu'ils n'utiliseront jamais directement internet (32%)*
- *les « quasi-utilisateurs » annoncent vouloir se mettre à internet dans un avenir proche voire très proche (20%) »*

Ces paramètres s'associent pour créer des profils spécifiques de non internautes : « Ainsi certains utilisateurs indirects annoncent ne jamais vouloir se connecter, continuant à solliciter leurs proches pour accéder aux informations et services dont ils ont besoin, d'autres au contraire « totalement déconnectés » et sans aucune connaissance d'internet vont annoncer souhaiter s'équiper prochainement » (Laborde & Soubiale, 2007b).

La non adoption comme processus

Nous ajoutons à cette pluralité des postures une dimension processuelle et évolutive, dans un entretien de 2006 (lettre d'information d'Aquitaine Europe Communication) :

« Lorsqu'on observe de plus près la catégorie des non-internautes on s'aperçoit d'une part que peu de non-usagers sont véritablement « déconnectés », d'autre part que les populations de non-usagers d'internet sont mouvantes, changeantes, malgré des statistiques de connexion qui sont stabilisées aux Etats-Unis et croissent régulièrement en France. L'absence d'usage recouvre donc une pluralité de réalités excédant largement les contraintes économiques, techniques et géographiques liées à l'accès. »

Ces différentes postures doivent donc être envisagées d'un point de vue dynamique, comme le montrent les entretiens que nous avons menés à la suite des enquêtes. Ainsi une personne initialement peu motivée pourra changer de point de vue après avoir échangé avec un pair qui lui aura montré des usages susceptibles de l'intéresser. A l'inverse, ce que ne montre pas cette étude mais plusieurs autres à cette époque au niveau international, ce sont des personnes qui se sont équipées, se sont connectées et ont finalement abandonné faute d'intérêt ou de réussite technique. Dans ce cadre les enquêtes à base d'entretiens ou de questionnaires, quand elles ne sont pas longitudinales, ne permettent pas d'appréhender cette fluidité et cet ajustement perpétuel des attitudes et des pratiques vis-à-vis de la technique.

Un grand nombre de facteurs explicatifs de la non adoption

A la différence d'autres recherches à la même époque, notre programme a largement dépassé les facteurs explicatifs classiques en matière d'inégalité socio-économique en intégrant des variables attitudinales, de confiance en soi et de complexité perçue, de contexte familial et professionnel, ainsi que des pratiques d'information et de communication. Nous mettions alors en avant, dans une synthèse de nos travaux au Conseil Régional en 2008, d'autres facteurs explicatifs sous-jacents liés à la non-utilisation :

« Les non internautes se caractérisent principalement par une surreprésentation des seniors et des populations au niveau socioéconomique faible. Pour autant, l'âge et le niveau socioéconomique n'expliquent pas en tant que tels la non utilisation d'internet. Les facteurs explicatifs sous-jacents à la surreprésentation de ces populations sont l'activité professionnelle, le niveau de formation et la formation à l'informatique, l'environnement social et technologique ainsi que les représentations des internautes-types diffusées dans la société.

Les seniors comme les employés, ouvriers ou inactifs, n'ont souvent pas bénéficié de formations à l'informatique, n'ont pas d'activités professionnelles qui nécessitent ou motivent cet apprentissage, ont peu de primo accédants et d'experts dans leur environnement social, et ne correspondent ni aux cadres supérieurs hyper-connectés et diplômés, ni à la nouvelle génération très à l'aise avec les technologies, que les médias nous donnent à voir comme principales représentations des internautes. Les facteurs d'exclusion se combinent alors à une auto-exclusion et internet devient « trop compliqué » et « inutile pour moi ».

En ce qui concerne les intentions futures d'utilisation d'internet, plus l'âge est élevé et plus les positions des non internautes se radicalisent et se traduisent par un refus d'utilisation d'internet. En ce qui concerne la catégorie socioprofessionnelle, le fait d'être en activité ou

inactif est lié à l'intention d'utilisation plus que le type d'emploi et le niveau d'étude des actifs. Pour les cadres intermédiaires et supérieurs et les diplômés, ils sont réfractaires et disent qu'ils n'utiliseront jamais ou au contraire qu'ils vont devenir internautes sous peu, il n'y a pas de positions intermédiaires. »

Paradoxe entre représentations d'internet et choix d'adoption

Autre point important dans les résultats de ces recherches, les divergences que nous constatons alors entre attitudes « plutôt » ou « très positives » vis-à-vis d'internet et choix de non-utilisation. Ce paradoxe est probablement le principal facteur qui a contribué à brouiller les enjeux autour de la non adoption et empêché d'envisager le phénomène en termes de résistance.

Notre enquête quantitative montre ainsi que :

87% des non internautes se déclarent plutôt ou tout à fait favorable au développement d'internet dans la société

60% disent apprécier les nouveautés technologiques, 34% sont indifférents

Enfin 80% trouvent que les internautes sont avantagés (économiquement, dans leurs relations familiales, loisirs, recherches d'emploi) par rapport aux non internautes.

Dans nos enquêtes, comme dans la plupart des recherches à cette époque, les personnes sont majoritairement favorables à Internet, quelle que soit leur intention d'utilisation. Ceux que les recherches de l'époque qualifiaient de « réfractaires idéologiques » sont très peu visibles, comme le rappelle Feirouz Boudhokane dans sa thèse sur ce sujet (Boudhokkane 2008).

Pour plusieurs chercheurs, à la suite de Théodore Adorno ou Pierre Bourdieu, il est vain de chercher à aborder la question idéologique au travers des propos des acteurs (D'Almeida & Carayol, 2014). Ceux-ci seraient « façonnés » et « agis » par l'idéologie sans en avoir conscience et pouvoir le formuler. Si, comme Luc Boltanski le défend dans ses travaux les plus récents, la critique doit émerger du champ social lui-même et partir des propos des acteurs, il s'agit de reconstruire avec les acteurs de terrain une méta-critique qui permette de déceler les phénomènes idéologiques et de résistance. Nous abordons cette question dans la troisième partie de ce volume.

Un certain nombre d'indices, dans cette étude, permettent ainsi de proposer une lecture en termes de résistance. Ainsi, lorsqu'on interroge les individus, une majorité d'entre eux (60%) déclare internet « pas du tout » ou « plutôt pas » compatible avec leur vie quotidienne : « Dans l'ensemble, l'incompatibilité perçue et la comparaison désavantageuse avec les internautes laissent à penser que les non internautes ont tendance à s'auto-exclure des utilisateurs potentiels ». (Synthèse du rapport de recherche p. 3)

Compatibilité et utilité perçues

Si les représentations vis-à-vis d'internet sont majoritairement positives, la compatibilité perçue et l'utilité perçue sont deux attitudes qui témoignent plus clairement de l'inadéquation entre l'offre et la demande.

Ainsi nous constatons à propos de la compatibilité perçue d'internet avec le mode de vie des non internautes : (Rapport de recherche, p. 62) :

« Plus de la moitié des personnes interrogées lors de nos entretiens estiment internet non compatible avec leur mode de vie, parce qu'elles préfèrent les livres, les contacts directs, les loisirs d'extérieurs, parce qu'elles déclarent ne pas avoir le temps (internet est vécu comme une technique qui fait gagner du temps et paradoxalement en fait perdre beaucoup, à la fois pour s'engager dans l'usage mais également dans l'utilisation quotidienne : « je suis trop passionné, je deviendrais mordu et je n'ai pas de temps pour ça »), être trop vieilles (internet est vécu comme un outil de la modernité destiné à la nouvelle génération), insuffisamment patientes, ne pas aimer la nouveauté ou la technique, ne pas avoir le courage de déployer l'effort nécessaire pour s'y mettre. De rares personnes interrogées dans cette enquête ont également exprimées leur difficulté face à la lecture. »

Les personnes qui expriment la compatibilité d'internet avec leur mode de vie évoquent en général leurs besoins d'information ou de services et leur curiosité. La plupart annoncent qu'internet serait compatible avec leur mode de vie sans pour autant l'expliquer, la compatibilité apparaît alors comme une évidence. »

Nos analyses montraient également le manque d'utilité perçue d'internet pour les non internautes :

« Dans notre enquête, seuls 12% des non internautes interviewés estiment qu'internet leur serait utile dans leur vie quotidienne. 60% le pensent plutôt pas ou pas du tout utile. »

Notre enquête qualitative montre que les non internautes différencient clairement l'utilité globale de l'utilité pour soi et la majorité d'entre eux pense qu'internet est utile pour les autres mais pas pour eux. Lorsque les personnes rencontrées estiment internet utile pour les autres ils pensent essentiellement aux enfants (pour leurs études et pour leur adaptation au monde à venir) aux salariés dans leur entreprise ou encore aux personnes qui travaillent chez elles. »

Internet est donc considéré par une majorité des répondants comme non compatible avec leur mode de vie et peu ou pas du tout utile pour eux, et ce pour de multiples raisons, certaines plus faciles à exprimer que d'autres.

Ces résultats font écho aux travaux d'Anne Marie Laulan sur la résistance aux systèmes d'information qui montrait dès 1985 que la résistance provenait avant tout « d'un décalage considérable entre l'offre et la demande », à la fois d'un point de vue symbolique (en termes de vision de la société et des usagers) et pratiques (services proposés) (Laulan, 1985, 1986).

Comparaison sociale et auto-exclusion

Aux questions de compatibilité et d'utilité perçues s'ajoutent celles relatives à la comparaison sociale. Nadège Soubiale a particulièrement traité ce phénomène dans le cadre de notre enquête. Nous tirions les conclusions suivantes dans notre rapport de recherche :

« Dans l'ensemble donc, se dégage un consensus parmi les non internautes de notre enquête : les internautes sont perçus comme avantagés ou très avantagés dans l'accès à l'information générale, à l'information sur les loisirs, dans la recherche d'emploi s'ils sont chômeurs... Le consensus est moindre s'agissant de la perception de leurs avantages dans le domaine des

relations sociales et de l'argent, l'échantillon étant divisé sur ces questions. Ce qui semble intéressant c'est d'une part que bien que percevant les internautes comme avantagés, les non internautes n'ont pas forcément l'intention de « s'y mettre », d'autre part que cet avantage est souvent perçu de façon assez confuse par les non internautes qui par ailleurs peuvent avoir du mal à citer les services réels rendus par internet. »

L'étude de Pierre Ballofet et Christèle Boulaire de 1999 sur les freins et motivation à l'utilisation d'internet montrait qu'internet était associé dans l'esprit des consommateurs à la nouveauté, la mode, le style de vie américain et qu'en adoptant internet c'était un style de vie qu'on adoptait : l'insouciance, le dynamisme, le culte de la jeunesse, la tolérance... (Boulaire & Ballofet, 1999). Pour les technophiles, l'utilisation d'internet constituait alors un nouveau défi stimulant.

Nous relativisons ce point de vue dans notre étude tout en montrant l'importance du phénomène d'auto-exclusion :

« Aujourd'hui après près de 10 ans d'usage d'internet par le grand public et la multiplication des services concrets rendus par l'outil on ne peut associer le choix d'utilisation au simple fait d'adopter un style de vie ou de s'approprier une image, il n'en reste pas moins que de nombreux non internautes, notamment les plus âgés, continuent de penser que l'internet n'appartient pas à « leur monde » mais à celui de leurs enfants. De façon plus marginale et surtout beaucoup moins dicible, l'internet est considéré par les franges au capital économique et culturel le plus bas comme un dispositif conçu par les élites et pour les élites, dispositif dont ils s'excluent de fait. »

Une contestation cachée et des réfractaires invisibles

L'ensemble de ces analyses nous livre donc des résultats assez contrastés : les personnes qui choisissent de ne pas se connecter ont à la fois un discours plutôt positif vis-à-vis d'internet et le sentiment qu'il est utile socialement, mais ne le pense ni utile pour elles ni compatibles avec leurs modes de vie. Internet est alors le plus souvent considéré comme un progrès, qui peut être utile, qui peut même donner des avantages sur certains points, mais pour les autres, pas pour soi. Ce qui nous amenait à conclure à cette époque à des phénomènes d'auto-exclusion et à préconiser à la fois des discours et des services plus adaptés : ajuster l'offre à la demande (et donc revenir sur les besoins) mais également et peut-être surtout, changer les représentations de l'utilisateur type pour englober dans la sphère de l'usage ceux qui s'en sentaient exclus car ne correspondant pas aux stéréotypes véhiculés par les médias et les publicités.

L'absence de discours explicitement contestataires de la part des non-utilisateurs, et notamment de ceux qu'on appelait alors les « non utilisateurs radicaux » (les personnes qui déclaraient qu'elles ne se connecteraient jamais à internet), a participé à brouiller les enjeux et empêcher d'envisager ces choix comme des phénomènes de résistance populaire. Le rejet est alors très largement perçu comme la résultante (et un accélérateur) d'inégalités sociales, économiques et culturelles et non comme un choix volontaire.

REVISITER LE NON-USAGE DANS LA PERSPECTIVE D'UNE REFLEXION SUR LA RESISTANCE

Ce programme nous a amené à nous interroger à plusieurs reprises, avec Nadège Soubiale, sur notre implication en tant que chercheuses et sur le sens que nous donnions à notre action. Nous étions alors partagées entre une approche relativement fataliste d'un déploiement inexorable des techniques qui impliquait d'accompagner le plus grand nombre pour ne laisser personne « au bord de la route » et donc d'adapter au mieux l'offre et l'action publiques aux besoins repérés, et le sentiment de participer aux objectifs économiques des marchands d'équipement et de services internet sans possibilité de remise en cause du bienfondé de « ce déploiement à marche forcée » que dénonce Anne Marie Laulan (Laulan, 1985).

Nous proposons aujourd'hui de considérer ces phénomènes de non adoption comme des formes de résistance passives, non avouées, révélatrices de rapports de force entre les acteurs mais aussi comme le terreau possible d'approches alternatives de gouvernance, de déploiement et d'usage des techniques.

Une résistance « obscure » pour les chercheurs

Si, dans le cas du refus ou de l'abandon d'internet, on ne peut nier qu'il y a résistance, celle-ci, nous l'avons vu, est discrète et très peu visible, ne s'accompagne pas d'un discours de contestation et est restée pendant longtemps une zone d'ombre de la recherche scientifique.

Ce que montre la majorité des travaux sur le non-usage ou la fracture numérique à l'époque de ce programme c'est une forme de cécité sur les phénomènes de résistance. Quand celles-ci sont évoquées c'est pour dénoncer des phénomènes de domination et d'inégalités sociales (Granjon et al., 2009) et l'inadéquation entre l'offre et la demande (Laulan, 1986).

Il s'agit alors de mesurer les liens entre fracture numérique et fracture économique et sociale et d'envisager les facteurs qui permettraient d'aller vers une plus grande inclusion. La différenciation entre connectés et déconnectés risquant alors d'ajouter un nouveau clivage fondamental aux facteurs de l'inégalité et de l'exclusion sociale comme l'écrit Castells en 2001 (Castells, 2001).

Dans les études américaines comme françaises, l'intérêt pour les inégalités sociales et les questions d'exclusion ou d'autoexclusion est alors central au détriment d'une réflexion sur les résistances (Granjon, 2011; Granjon & Lelong, 2006; Lelong et al., 2004; Pénard & Poussing, 2006; Selwyn et al., 2005; Torenli, 2006). Pourtant quoi de plus manifeste comme acte de résistance que le refus de s'équiper d'une technologie dont on nous dit par ailleurs qu'elle est nécessairement utile et incontournable ?

Une absence d'opposition et de collectifs repérables qui invisibilisent la résistance

Nous l'avons vu dans la première partie, les techno-discours sur internet et la société de l'information disqualifient largement la résistance et empêchent le développement d'un contre-discours dans le grand public sur lequel pourrait s'appuyer ou se revendiquer la résistance.

Au contraire, les personnes interrogées livrent une vision plutôt positive de la technique et pensent qu'elle peut donner un avantage social à ceux qui l'utilisent. On pourrait ici parler d'une forme de résistance passive, face à un modèle normatif que les individus ont intégré comme positif mais qui ne leur correspond pas, ni d'un point de vue symbolique (modèle du jeune cadre hyper connecté, un peu *geek* et curieux de tout) ni pratique (complexité technique, décalage entre l'offre et les besoins). A la différence des luddites du 19ème siècle qui ont clairement affichés leur rejet d'un modèle organisationnel porté par les machines, on ne trouve pas trace ici de combats explicites, individuels ou collectifs, sur lesquels pourrait s'appuyer le refus d'utiliser internet.

La grande hétérogénéité des non-usagers rend également difficile à la fois leur rapprochement sous forme de collectifs et la capacité à les repérer.

Le collectif peut être convoqué d'un point de vue symbolique (« nous les anciens », « nous les ouvriers ») mais on ne retrouve pas, durant cette période de développement massif de la promotion d'internet auprès de la population française, de traces de contestations collectives face au développement de l'équipement et de l'accès, ni dans la sphère publique, ni dans les entreprises. Si certaines organisations défendent des conceptions différentes des usages, la liberté d'expression ou le contrôle des données (FING, La quadrature du net, Internet society)¹, aucune ne soutient la possibilité du non-usage, le non investissement dans internet dans tous les sens du terme.

La résistance passive et cachée est susceptible de se transformer en résistance collective et formelle à partir du moment où un sentiment d'injustice apparaît. Ici il semble plutôt que le discours culpabilisant contribue à individualiser la relation à l'adoption et à la vivre non pas comme une injustice partagée mais comme une culpabilité individuelle de ne pas être à la hauteur d'une promesse destinée à d'autres. Cette hypothèse ne manque pas de faire écho aux développements de la culpabilité individuelle en organisation au détriment de résistance collective (Linhart, 2009).

Une orientation des recherches qui laisse la résistance dans l'ombre

Au-delà des remarques qui viennent d'être faites, on peut également postuler que c'est les orientations de la recherche, à la fois pratiques, théoriques et méthodologiques, qui ont maintenu les phénomènes de résistance à internet dans l'ombre.

L'histoire de la sociologie des usages et des recherches sur le non-usage montre ainsi que les commandes publiques et privées, comme l'origine publique et universitaire de l'internet, ont incité les chercheurs à s'attacher aux phénomènes de diffusion et d'adoption plus qu'à une réflexion critique sur la résistance.

¹ FING : Association pour la Fondation d'un Internet Nouvelle Génération créée en 2000 - <https://fing.org/>
La quadrature du net : association de défense et de promotion des droits et libertés sur Internet, fondée en 2008 - <https://www.laquadrature.net/>

Internet society : association de droit américain à vocation internationale créée en janvier 1992 pour promouvoir et coordonner le développement des réseaux informatiques dans le monde - <https://www.internetsociety.org>

Les méthodologies employées dans la plupart des études sur cette période permettent également de comprendre cet « angle mort » de la recherche.

D'une défaillance d'usage au (non) usage comme catégorie d'analyse

Si on reprend l'histoire des recherches sur le non-usage ou le refus d'usage des systèmes ou des technologies d'information et de communication, les travaux sur la non adoption des années 2000 sont largement influencés par une vision négative de la résistance qu'on pourrait qualifier de « défaillantiste » et d'un principe de commandes publiques qui orientent les perspectives théoriques.

Le non-usage est alors pensé comme un cas particulier de l'usage. Le refus, le rejet, la non adoption apparaissent ainsi comme un défaut d'usage, une anomalie. Dans cette perspective, l'usage est la norme attendue et l'objectif à atteindre. Le non-usage constitue une défaillance, une erreur à corriger.

La « fracture numérique » apparaît alors comme révélatrice de nouvelles inégalités sociales contre lesquelles il faut agir. Les chercheurs choisissent alors de lutter contre de nouvelles formes d'exclusion « sans remettre en question la définition socialement approuvée des sociétés contemporaines qui fait de « la fracture numérique » une nouvelle forme d'inégalité à laquelle il faut croire, et construit le non-usage comme une déficience contre laquelle il faut agir » (Granjon, 2010, paragr. 8).

Francis Jauréguiberry propose également en 2012 une critique de ce type d'approche du non-usage qui s'appuie généralement sur la sociologie de la diffusion : « la résistance n'est jamais abordée de façon positive, par exemple comme un refus potentiellement porteur d'un contre modèle de développement. » (Jauréguiberry, 2012, p. 23). Cette vision sous-entend un *a priori* favorable à l'innovation : « la connexion universelle est le but à atteindre et supposé désiré par tous » (Ibid.).

Les approches de la résistance à l'innovation produites à partir des théories de la diffusion comme celles de Everett Rogers (Rogers, 2003) ou de Sudha Ram (Ram, 1987), nous en avons déjà parlé, impliquent ainsi de chercher à réduire cette résistance, à la documenter pour mieux la contourner. Ces recherches sont ainsi amenées à produire des catégories négatives et péjoratives de la résistance : « abandonnistes », « récalcitrants », « réfractaires au changement ».

Or, comme le montre Fabien Granjon (Granjon, 2011) et Jan Van Dijk (Jan van Dijk, 2011), ce n'est pas parce qu'il y a accès qu'il y a bénéfice. Pour Jauréguiberry : « s'équiper équivaut de fait à une promesse (notamment de reconnaissance sociale) qui ne donne pas un accès direct à des biens ou des avantages concrets, mais seulement la possibilité d'accéder à ces derniers, possibilité qui est indexée à la réalité des dispositions pratiques de chacun. » (Jauréguiberry, 2012, p. 26).

Tout se passe alors comme si le fait de s'intéresser à l'adoption et au « non d'usage », en opérant un déplacement des théories des usages vers les théories de la diffusion, implique un oubli des acquis des travaux fondateurs sur l'appropriation des techniques, notamment ceux issus des réflexions de Michel De Certeau sur la résistance discrète mais concrète des usagers aux offres culturelles (M. de Certeau & Giard, 1990).

La période est également celles des grandes commandes publiques puis privées de recherches destinées à mieux comprendre l'appropriation de la télématique puis d'internet dans les foyers. La question de l'usage est dans un premier temps un enjeu politique majeur et devient rapidement un enjeu économique tout autant si ce n'est plus important.

Les perspectives théoriques et méthodologiques sont alors le plus souvent directement suggérées par les commanditaires (Marec, 2004) qui cherchent à éclairer l'adoption, l'appropriation optimale, voire la production de contenus et de services appropriés¹, infléchissant ainsi à la fois l'appareillage théorique (travaux issus de perspectives fonctionnalistes plus que critiques) et méthodologiques (demande de chiffres et de résultats rapides sur des programmes de temps courts).

Dans un deuxième temps des travaux sur le « non-usage », les chercheurs, dans une perspective critique, ont mis l'accent sur les inégalités d'accès couplées aux inégalités économiques et sociales et plus globalement aux liens entre fractures numériques et fractures sociales (Granjon, 2011). On parle alors de « fracture numérique », puis d'« e-inclusion » et enfin de « fracture de second niveau » (relative aux usages et non à l'adoption). Les usagers ou plutôt les non-usagers sont ici perçus comme relativement passifs et tributaires de conditions économiques et sociales qui non seulement leur interdisent l'accès mais pour qui la déconnexion accélère l'incapacité à s'émanciper.

Plus récemment, les études sur le non-usage se sont déplacées dans le cadre professionnel et ont pu être envisagées comme des stratégies délibérées de résistance qui peuvent se traduire par le rejet total ou partiel de certaines technologies ou de la fréquence d'utilisation de ces technologies. Francis Jauréguiberry, dans le cadre du projet DEVOTIC (Carayol et al., 2016), s'est ainsi intéressé à la déconnexion partielle pour faire face à l'urgence et la surinformation (Jauréguiberry, 2012). Yanita Andonova, à partir de sa thèse et de plusieurs études réalisées dans le monde sidérurgique, observe les figures de mésusage (ou contournement) et de non-utilisation (refus d'usage) (Andonova, 2004, 2009). Plus récemment, Alexander Kondratov identifie cinq logiques de résistance des professionnels des relations publiques face à l'usage des *Big Data* (Kondratov, 2018). Dans ce dernier article, publié dans la revue *Communication & organisation*, l'auteur s'attache plutôt aux « obstacles » à l'appropriation et argumente en termes de manque ou d'absence de compétence ou de moyens.

Ces exemples de travaux, s'ils peuvent appréhender différemment la résistance, ne l'abordent pas pour autant explicitement dans ses dimensions à la fois positives et politiques.

Le numéro de *Question de communication* de 2010 sur « les non-usagers des TIC » (Kellner et al., 2010b) marque un tournant dans la réflexion sur le non-usage, comme les travaux de Sally Wyatt (Wyatt et al., 2002). Il s'agit alors d'envisager le non-usage comme un questionnement

¹ Les recherches sur commande correspondent à ce que Paul Lazarsfeld appelait des « recherches administratives ». Dans ce type de recherches les questions étudiées sont généralement définies à l'avance par l'organisation qui subventionne la recherche. Lazarsfeld voit alors les recherches administratives comme orientée vers le développement de théories et de méthodes efficaces qui peuvent permettre de produire des prédictions autour des attitudes et comportements humains collectifs. Au contraire, les recherches critiques, telles que les définit Dennis Mumby, « consistent à remettre en cause le *statu quo* et explorer les possibilités alternatives pour penser et agir dans le monde » (Mumby & Ashcraft, 2017).

en soi et non comme un sous-domaine de l'usage. Le non-usage et les non-usagers sont alors abordés comme objets d'étude en soi qui ne se conçoivent pas dans la perspective d'un « manque », d'une « absence » ou d'une « défaillance » sur le continuum de l'usage. Nous allons y revenir.

Des méthodologies qui masquent une partie des phénomènes

On peut également postuler que la résistance à internet reste obscure et cachée en raison des méthodes déployées dans les recherches des années 2000 sur cette question.

Les travaux de cette période sur les non-utilisateurs, en France comme à l'étranger, s'appuient sur des enquêtes quantitatives et qualitatives par questionnaires et entretiens. Ces méthodes comportent un biais essentiel, celui de la désirabilité sociale des répondants. Comme le montre très bien Granjon (Granjon, 2010), la rencontre avec des intervieweurs « sachants » et le plus souvent connectés, dans le temps court d'un face à face ou du remplissage d'un questionnaire, provoque une culpabilisation et une justification de la part des non-utilisateurs qui ajustent alors leurs discours en fonction de ce qu'ils estiment être les attentes de l'intervieweur.

Des approches plus ethnologiques, à base d'observation et d'écoute auprès de groupes de non-utilisateurs, comme celle de James C Scott (Scott, 2009), mettent en évidence la résistance cachée et la subversion invisible dans les groupes les plus défavorisés et dévoilent un discours beaucoup moins consensuel, plus contradictoire et plus affirmé.

La résistance cachée et la subversion invisible qu'analyse Scott rend ainsi compte d'un double discours (dans son cas des ouvriers). D'un côté une « performance respectable » (au sens de *to perform* : une sorte de « dramaturgie qui feint de respecter les exigences attendues par les élites ») et, de l'autre, en privé, entre soi, « dans le dos du pouvoir », des individus qui expriment leurs sentiments réels, une incrédulité ou une critique de la domination, un discours alternatif montrant qu'ils ne sont pas dupes.

Ainsi, la lutte symbolique, probablement à l'œuvre alors chez les non-utilisateurs, ne se révèle pas explicitement dans l'espace de l'enquête et sur le terrain du « sachant », souvent figure de l'internaute type.

Comme le rappelle Pierre Roche dans l'entrée consacrée à la résistance dans le dictionnaire de sociologie clinique : « l'intervention clinique montre que les acteurs, souvent, résistent là où on serait tenté, à première vue, de ne voir qu'abdication, résignation, soumission, démission, et prolifération de procédures purement défensives » (Roche, 2019, p. 546). L'intervention clinique concerne les organisations mais montre tout l'intérêt d'une approche plus intime des acteurs pour percevoir derrière les discours et postures de façade, ce qui ne se dit pas ou n'ose pas se dire.

Le deuxième biais des méthodes d'investigation que nous relevons concerne leur aspect statique. Celles-ci proposent en effet des visions figées et ponctuelles des phénomènes. Si nombre d'enquêtes par questionnaires déployées à l'époque se renouvelaient annuellement (DiagnosTIC aquitain, IPSOS, Pew *internet*, CREDOC), elles n'étaient pas longitudinales pour autant, et ne suivaient pas des cohortes dans le temps. Ces approches ponctuelles n'ont pas permis de prendre en compte les processus dynamiques de résistance et de révéler les

transformations du « refus » qui ont pu évoluer, selon les individus, sur un continuum allant de résistances inconscientes et passives à des formes plus explicites.

Des analyses du (non) usage comme résistance

Le non-usage comme questionnement dissocié de l'usage

Le numéro de *Question de communication* de 2010 sur le non-usage des TIC (Kellner et al., 2010b) propose d'envisager le non-usage comme un questionnement en soi, multiple, évolutif, singulier, et non comme un sous-domaine de l'usage.

Les coordinateurs de ce dossier rappellent que « dans la littérature scientifique – francophone ou anglo-saxonne – la question des non-usages est rarement posée comme une problématique en tant que telle. Elle y est abordée comme un cas particulier d'usage si ce n'est, la plupart du temps, comme un défaut d'usage. Or, la question du non-usage est suffisamment complexe pour justifier qu'on la traite en tant que telle. » (Kellner et al., 2010b, paragr. 1).

Les travaux sur le non-usage, quand on prend en compte le non-usage comme une catégorie à part entière et non une défaillance d'usage, incitent ainsi à penser l'usage comme une catégorie qui n'est ni « évidente », ni « tenue pour acquise », à la fois polymorphe mais aussi possiblement relevant d'un choix.

Les auteurs affirment alors « qu'être non-usager témoigne parfois d'un positionnement (refus de la modernité et de la suprématie des technologies, résistances au changement...) qui relève d'un choix délibéré, affirmé ou revendiqué (position de principe) » (Ibid., §2). Tous les auteurs du dossier s'accordent pour abandonner la vision « défaillantiste » en termes d'exclusion et de fracture, pour une analyse plus fine des situations réelles et complexes de non-usage.

Ceux que Sally Wyatt qualifie de « résistants » (personnes qui n'ont jamais eu accès et ne le souhaitent pas) ou « d'abandonnistes » (personnes qui ont essayé mais ont volontairement renoncé) constituent alors des catégories intéressantes à analyser parce qu'elles permettent de mettre en défaut « l'idée qu'il existerait une seule logique numérique pour tous les individus, les organisations et les pays ». Les personnes qui choisissent de ne pas utiliser témoignent alors du fait « que les choses peuvent aller autrement » (Wyatt, 2010). Wyatt propose ainsi de considérer les « non-usagers » et les « anciens usagers » comme « des groupes sociaux pertinents, comme des acteurs qui pourraient exercer une forte influence » (Ibid., §8).

Aujourd'hui les chercheurs tendent à utiliser, au-delà du refus ou de la non adoption, un ensemble de nouvelles catégories susceptibles d'évoquer des phénomènes de résistance aux technologies numériques : on parle ainsi de déconnexion partielle (Jauréguiberry, 2014), d'usages limitées (Kellner et al., 2010a) ou encore de « cyberminimalisme » (Mauvilly, 2019) ou de sobriété numérique (Flipo, 2021). Wyatt propose également de revoir les catégories de l'usage pour intégrer, aux côtés de l'abandon et de la résistance, « l'usage sélectif », « l'usage de remplacement », « l'usage forcé », « l'usage réticent » ou encore « l'usage partiel » (Wyatt et al., 2002).

Catherine Kellner, Luc Massou et Pierre Morelli identifient ainsi, dans la sphère professionnelle, des usages qu'ils qualifient de « limités » :

« Dans la très grande majorité des cas, les usages restreints sont choisis et justifiés selon une rationalité que les personnes interrogées sont capables d'expliquer (...) On n'est donc pas ici face à des non-usagers subissant, victimes d'une quelconque fracture numérique. Mais il ne s'agit pas non plus, contrairement à ce à quoi on aurait pu s'attendre, d'actes militants de technophobes résistants » (Kellner et al., 2010a, paragr. 10).

Dès lors, les auteurs identifient un usage raisonnable des TIC, adapté aux besoins professionnels et personnels des individus interrogés. Il est alors possible d'envisager un continuum entre usage et non-usage avec de nombreux degrés qui permettent de rendre compte d'un ensemble de pratiques de résistance des plus ambiguës et inconscientes aux plus explicites et revendiquées.

La résistance comme réponse au mépris social

En 2010, Fabien Granjon, qui jusque-là analysait avant tout le non-usage en terme d'inégalité et d'injustice sociale plus que de résistance, regrette le peu d'études qui envisagent « le non-usage comme un acte de résistance plus ou moins actif et pas seulement comme une défaillance ou le révélateur de nouvelles inégalités » (Granjon, 2010, paragr. 7). Il revisite alors la question du (non) usage d'internet à la lumière des théories de la reconnaissance sociale d'Axel Honneth en montrant comment la stigmatisation des non-utilisateurs, sans possibilité de revendiquer une proposition alternative, débouche sur des phénomènes d'auto-exclusion.

L'idéologie de la reconnaissance intégrée dans le discours sur la société de l'information engendrerait ainsi perte de reconnaissance et mépris social pour ceux qui n'investissent pas dans ces techniques. Granjon propose alors « d'envisager le non-usage comme une forme de réponse à l'idéologie de la reconnaissance que porte la mythologie de la « société de l'information ». » (Ibid.)

Comme nous l'avons vu à propos de l'analyse des discours du PNUD, les discours sur internet et les TIC ont une dimension culpabilisante pour ceux qui ne se conforment pas aux attentes de la « société de l'information ». Ils participent ce faisant à une dévalorisation de soi et à un mépris social des individus qui ne peuvent pleinement profiter des avantages supposés, ce qui, d'après Granjon, est non pas la résultante mais le déclencheur du non-usage.

Le non-usage peut alors se lire comme la réponse à des situations où ont été expérimentées des situations de mépris (marginalisation des non-utilisateurs, échecs des tentatives en termes techniques ou d'intérêt perçu). Les non-utilisateurs (radicaux, faibles utilisateurs ou abandonnistes) ont alors en commun d'effectuer un lien entre leur (non) pratique d'internet et les expériences de mésestime de soi qui s'y rapportent.

L'impossibilité de s'équiper ou même de trouver un intérêt aux services proposés une fois équipés, loin de provoquer des phénomènes explicites de résistance ou de rébellion accentue alors le sentiment d'exclusion.

La relecture de la non adoption à la lumière de la théorie de la reconnaissance sociale montre ainsi que c'est justement le décalage entre « la mythologie de la société de l'information » comme « idéologie de reconnaissance sociale » et l'incapacité des individus à tirer profits des nombreux avantages supposés qui crée « la déprise », le passage d'une perspective participante à une perspective d'observation.

La culpabilité et le sentiment de mépris pousseraient donc les non internautes à la fois à ne pas contester publiquement et à ne pas utiliser.

Les études montrent à ce sujet que se sont avant tout les populations au capital socioculturel le plus élevé qui s'autorisent un discours contestataire et revendiquent de ne pas utiliser internet et être en désaccord avec les valeurs et les services proposés. Comme le montre Anne Marie Laulan à propos des systèmes d'information en général, le désaccord et la dénonciation de la non adéquation entre l'offre et la demande sont avant tout revendiquées par une élite.

Les travaux sur la déconnexion volontaire menés dans le cadre de l'ANR DEVOTIC sur les "abandonnistes" montrent au contraire que les inégalités économiques, culturelles et sociales ne sauraient être le seul facteur explicatif du choix ou non d'usage d'une technologie ou de certains de ses services. Ainsi, la « déconnexion volontaire », comme forme particulière de non-usage, est portée par « des personnes qui ne sont ni en difficulté économique (au contraire ces non-usagers appartiennent en majorité aux couches moyennes et supérieures), ni culturellement marginalisées (elles ont toutes un diplôme, un emploi et même plusieurs activités sportives ou culturelles), ni en déficit cognitif face aux technologies (elles les manipulent depuis des mois ou des années). Il est donc hors de question de les classer, selon une logique diffusionniste, parmi les dinosaures, les retardataires, si ce n'est les retardés. » (Jauréguiberry, 2013).

Ces recherches relient alors la déconnexion à la surcharge informationnelle : « C'est parce qu'il y a trop de branchements, trop de connexions, trop d'interpellation, trop de simultanéité, trop de bruit et trop d'informations que cette forme de non-usage se développe. Le non-usage est une forme de réaction face à un excès d'information et de communication. ». Se déconnecter, assumer une déconnexion momentanée ou partielle à un certain nombre de services apparaît alors plutôt comme une volonté de maîtrise que comme une incapacité (Jauréguiberry, 2014).

Nos observations en entreprise montrent également que le refus technique, la déconnexion volontaire, partielle ou même quelquefois complète, est largement liées au pouvoir dont on dispose dans l'organisation. Ainsi, seuls les salariés qui ont suffisamment de pouvoir (et d'assistants) peuvent se permettre de ne jamais utiliser l'ordinateur ou la messagerie et seuls ceux qui ne doivent pas rendre de comptes sur leur emploi du temps peuvent se permettre de se ménager des zones de déconnexion.

Ces dernières remarques nous permettent donc d'envisager la résistance non pas comme une défaillance mais comme un refus d'usage éclairé et pragmatique. Ceci nous amène aux travaux précurseurs d'Anne Marie Laulan sur la résistance aux systèmes d'information (Laulan, 1985).

La non-utilisation comme résistance à une vision normative, techniciste et instrumentale de l'information et de la communication

Si pour Fabien Granjon la résistance à internet puise dans le mépris social et l'absence de reconnaissance ressenti par les non-utilisateurs, pour Anne Marie Laulan, ce sont les visions contradictoires de l'information et de la communication entre l'offre et la demande qui permettent d'expliquer et de comprendre la résistance aux systèmes d'information.

Laulan montre dès 1985, en étudiant l'informatique, le minitel, l'information scientifique ou encore la télévision, que les résistances aux systèmes d'information qui se traduisent par le non-

usage, les détournements ou le piratage, sont en fait une résistance à des offres d'information et de communication rationnelles, instrumentales et normatives, qui ne correspondent pas aux attentes des consommateurs.

Dans son ouvrage, Laulan définit la résistance comme « la réaction multiple, diverse, créatrice et toujours active que les citoyens, les utilisateurs, les publics, apportent aux offres technologiques qui leur sont faites. » (Laulan, 1985, p. 9).

« Cette résistance est décrite en termes négatifs par tous ceux qui n'obtiennent pas, très vite, l'effet escompté, et se heurte à la mévente d'un produit, à la méfiance vis-à-vis de tels équipement technologique, à la réticence à l'usage effectif lorsque la machine a été achetée et installée. Ces retards et ces freins sont mal perçus par les décideurs et les émetteurs qui ont tendance à enfermer les acheteurs, utilisateurs, travailleurs, dans une logique implacablement rationnelle, dictée par les seules considérations de gestion et de productivité. » (Ibid., p 10).

Au contraire, Laulan propose d'observer cette résistance en termes positifs en ce qu'elle donne à voir l'autonomie et la liberté des utilisateurs. La résistance peut ainsi être vue comme un espace de liberté, qui s'inscrit contre une vision rationnelle et positiviste de l'information. On peut également voir dans ces dissonances des rapports de force qui opposent les logiques des émetteurs à celles des récepteurs.

De ce point de vue Anne Marie Laulan se rapproche, sans pour autant le citer, des travaux contemporains de Michel De Certeau sur les pratiques culturelles (M. de Certeau & Giard, 1990).

La résistance est alors une forme de réaction des utilisateurs, des destinataires, des publics, face au « décalage considérable » qui existe le plus souvent entre l'offre d'information proposée et les besoins des utilisateurs potentiels. Elle est exercée par « tous ceux qui, sans trop en être conscients, demandent de l'information socialisée, alors qu'on leur offre une information efficace dans une logique de rentabilité » (Ibid. p. 22).

Il s'agit alors pour Laulan de résister à « ceux qui dénoncent ou déplorent le manque de docilité, de disponibilité, voire même l'indiscipline, de nos contemporains » (Ibid. p. 10).

L'auteur analyse et documente dans son livre plusieurs sources possibles de la résistance : le décalage entre l'offre et les besoins, d'une part, une diffusion « à marche forcée » qui s'oppose au temps nécessaire à l'appropriation, d'autre part, et enfin les rapports de domination inscrits dans l'offre.

A l'origine du décalage entre l'offre et la demande d'information, Laulan constate un hiatus entre deux logiques :

« celle des émetteurs et celles des utilisateurs : l'une rationnelle, soucieuse de rentabiliser ses investissements et consciente des enjeux économiques et politiques, l'autre, celle des utilisateurs est radicalement différente, elle part du concret, du local, elle naît du désir, d'une crainte ou d'une souffrance, bref elle a un sens et s'inscrit dans un site » (Ibid. p23-24).

L'autre source de résistance identifiée concerne la « violence » au délai nécessaire d'appropriation :

« Les impératifs de rentabilité des industriels et des décideurs engendrent une sorte de violence au délai naturel que nécessite l'appropriation d'une nouvelle technologie, délai qui suppose un

décalage et permet à la demande sociale d'adapter, d'adopter, en la modifiant l'offre technologique qui lui est faite. » (Ibid., p.30).

Enfin, et peut être le plus important, la question au-delà de la capacité ou non de s'équiper est celle des rapports de domination inscrits dans l'offre. A propos du minitel, Laulan reprend ainsi les conclusions de Serge Gauthronet (1982) : « la société n'est pas assoiffée d'informations et de communication comme l'imaginent ingénieurs et informaticiens. Ceux-ci persistent à nier la question de l'utilité et de l'acceptation de ces nouveaux médias par la société, à réduire le problème à une simple affaire de budget » (Ibid., p19).

Anne Marie Laulan propose dans son ouvrage un « répertoire des voies de la résistance aux systèmes d'information » qui vont du détournement à caractère commercial à la mise en œuvre collectives de solutions alternatives.

Cette typologie s'inscrit sur un continuum qui va des pratiques les plus individuelles aux pratiques collectives, de l'espace privé à l'espace public, des « plaisirs égoïstes » à la « moralisation des conduites ». Chaque acte de résistance s'inscrit dans un contexte auquel il est lié.

Laulan propose ainsi de penser la résistance dans une perspective dynamique et temporelle : d'une part la résistance s'inscrit dans un processus dynamique et non figé, d'autre part c'est bien souvent avec le recul de l'histoire qu'on peut percevoir certains actes apparemment anodins comme résistants et les relier à d'autres actes tout aussi anodins. Ces perspectives sont proches de celles que nous verrons ultérieurement à propos des analyses de la résistance au travail.

L'auteur reprend ainsi et commente 4 voies de la résistance aux systèmes d'information :

- Dans un contexte de profits commerciaux, des opérations de détournement à caractère commercial. Laulan documente ici des pratiques de piraterie (copies de films, bricolage de boîtiers d'antenne, piratage du secret de l'information, radios pirates, etc.). Ces actions ne relèvent pas d'une remise en cause idéologique mais plutôt d'une lutte pour redécouper le marché. Une lutte contre les monopoles « qui confisquent en même temps le droit d'accès, le droits d'usage, et le droit au profit. »
- Dans un contexte de maîtrise de la vie quotidienne, des formes de résistance spontanée, non organisée, non concertée, individuelle, parfois ludique, qui rendent compte de « l'indocilité populaire ». Il s'agit ici par exemple de l'appropriation des murs de la ville pour y consigner des messages ou de détournement d'affiches publicitaires. Laulan parle alors du « travail de sape permanent des utilisateurs, si improprement nommé récepteurs captif » (p. 155). Ces résistances relèvent d'une pratique sociale effective, d'une aspiration à « une information à soi », laissant la place à l'initiative d'une information choisie, face à une information imposée.
- Dans un contexte de lutte sociale, des formes de résistance active avec mise en place de contre-propositions et de solutions alternatives. L'auteur évoque ici des associations de défenses, des groupes d'intérêts communs qui produisent des systèmes d'informations co-construits au Canada mais également en Inde, au Mexique, et au Japon.

- Enfin, dans un contexte institutionnel, souvent international, la mise en place d'instances de contrôle et la mise en œuvre de politiques de réglementation. Cette partie est la moins documentée. L'auteur cite toutefois le programme cadre de la caisse des dépôts, à l'initiative du gouvernement socialiste, pour mettre en œuvre une analyse des besoins et un accompagnement public du développement des systèmes d'information.

Une résistance publique et créatrice : contre la fatalité d'une vision déterministe

Pour Anne Marie Laulan, ces pratiques de résistance individuelles et collectives, privées et publiques, montrent que « la guerre des hommes contre la société de l'information est désormais bien engagée. Sous des formes subversives et par des francs-tireurs individualistes, sous des formes institutionnelles également » (Ibid. p.145).

Cette vision positive d'un utilisateur actif, qui dispose de ressources et d'espaces pour contrer la domination de l'offre, se retrouve également dans les études d'usage de cette époque. L'auteur cite ainsi l'expérimentation de Vélizy. Cette expérimentation fait suite à des préconisations de la Caisse des Dépôts et Consignations pour mettre en œuvre des recherches qui s'appuient sur les besoins et les motivations des utilisateurs, et qui permettent une adaptation des services. Les chercheurs ont ainsi fait appel à l'imagination des utilisateurs eux-mêmes. L'expérimentation s'est soldée par la non-utilisation des services prévus par les partenaires institutionnels et le succès inattendu d'un service nullement prévu : la messagerie.

La conclusion de l'ouvrage est résolument optimiste :

« Désormais se fait sentir le résultat des pratiques sauvages de rejet, refus, bricolage, piratage, substitution, délégations qui ont été décrites (...). A la résistance passive, caractérisée par le refus, le repli, la mise en retrait dans autant de bulle protectrice, succède, semble-t-il, des formes actives, organisées, de résistance. L'organisation des systèmes d'information n'a rien de fatal : on peut mettre en échec l'arrogance des techniciens, l'avidité des producteurs, l'aveuglement des autorités. Contre l'organisation pesante des systèmes se multiplient des réseaux pervers, pirates, imprévus, éphémères. L'infidélité du public témoigne de sa profonde liberté » (p. 161).

On pourra reprocher à Anne-Marie Laulan, comme la plupart des auteurs qui travaillent à cette époque dans la perspective de la sociologie des usages, son optimisme face à la capacité d'agir des acteurs et le manque de prise en compte des rapports de pouvoir fondamentalement inégalitaires entre les prescripteurs et les utilisateurs. Ces travaux ont toutefois l'intérêt de montrer, certes dans un espace restreint, de l'ordre du braconnage comme le qualifiait De Certeau, la capacité des acteurs à agir, se créer des marges de manœuvre et remettre en question ce qui nous est donné comme évidences.

Cet ouvrage date de 1985. L'histoire montre que les utilisateurs ont eu largement gain de cause sur leur souci d'autonomie et de plasticité des systèmes d'information. Aujourd'hui on ne trouve pas deux téléphones mobiles similaires et chacun d'entre nous à la capacité de télécharger les applications qu'il souhaite pour des usages individuel et particulier. Toutefois cette autonomie ne semble pas se traduire par une plus grande liberté. Au contraire, la « révolution numérique » ouvre « de nouveaux espaces de liberté au prix d'un contrôle accru de l'individu » (Vitalis, 2015).

La révolution numérique a ainsi ouvert de nouveaux espaces de liberté incontestables qui s'appuient sur la culture initiale de solidarité et d'entraide à l'œuvre dans les communautés de développeurs des années 90 (Flichy, 2001). Les entreprises n'ont pu remettre fondamentalement en cause ces options de départ et certains choix d'ouverture, d'universalité, de gratuité, perdurent. Ils sont largement mobilisés par ceux qui souhaitent utiliser les médias numériques dans le sens d'une plus grande liberté, et d'une capacité à s'exprimer individuellement et collectivement en s'affranchissant des *gate keepers* (Cardon & Granjon, 2013).

Toutefois, comme l'écrit André Vitalis, vingt ans après le début du déploiement d'Internet, toutes les promesses sont loin d'avoir été tenues. On peut malgré tout juger que les options prises avaient une réelle pertinence économique : « La mise en place d'une infrastructure mondiale d'information a assuré un développement des échanges et permis aux entreprises américaines de conforter leur suprématie. Après le règne de la machine, avec IBM, puis celui du logiciel, avec Microsoft, ce sont les données, avec Google et Facebook, qui domine aujourd'hui le monde numérique. » (Vitalis, 2015, paragr. 7).

La prétendue plasticité des offres se traduit ainsi dans les faits par des usages convenus et contrôlés, régis par une captation permanente de notre attention (Citton, 2014a; Patino, 2019). La « révolution numérique » est ainsi ambivalente, « car les libertés nouvelles qu'elle permet vont de pair avec un accroissement du contrôle social. Le double caché de la société de l'information est la société de contrôle. » (Vitalis, 2015, paragr. 11). Ainsi, « l'individu numérique jouit sur le réseau de la plus grande liberté, mais sous le regard de puissances économiques et policières » (Ibid., § 13).

SYNTHESE

Ce chapitre nous a permis de revisiter l'histoire des recherches sur la non adoption d'internet à la lumière d'une réflexion sur la résistance. Nous avons vu que la non-utilisation renvoie à une réalité plurielle et que le discours des individus, largement imprégné des discours de promotion des techniques, peut paraître paradoxal et s'avère insuffisant pour comprendre les pratiques.

Nous avons également vu que la majorité des recherches sur le non-usage des techniques de communication, dans la première décennie des années 2000, l'envisage comme une défaillance ou une « fracture » dans une perspective déterministe et de correction.

D'autres recherches nous permettent au contraire d'envisager le non-usage non pas comme une carence d'usage mais comme une forme de résistance positive, une posture en soi, susceptible de rendre compte de voix et de voies alternatives.

Les recherches pionnières d'Anne Marie Laulan sur la résistance aux systèmes d'information nous permettent ainsi d'envisager le rejet ou le détournement comme des résistances dynamiques, positives et créatrices, qui donnent à voir la liberté des acteurs face à une offre normalisée et normative qui se diffuse à marche forcée.

Ce chapitre nous permet donc d'avancer dans notre compréhension des phénomènes de résistance comme processus dynamiques, positifs, souvent cachés ou invisibles pour les acteurs mais également pour les chercheurs. Les méthodes d'analyse à mobiliser constituent alors un enjeu important si on souhaite mettre à jour ces pratiques non revendiquées et discrètes.

CHAPITRE 3. TECHNOLOGIES NORMATIVES ET PRATIQUES DE L'OMBRE

Cette partie est consacrée à nos recherches sur l'appropriation des dispositifs numériques en contexte de travail. Une relecture de ces travaux à la lumière d'une réflexion sur la résistance nous permet de montrer que la résistance aux technologies numériques est partout dans les organisations, mais que, largement disqualifiée par les « techno-discours gestionnaires », elle se fait discrète et se cache. Comme nous le verrons, ces résistances ne concernent pas tant les technologies en elles-mêmes que les formes et les normes organisationnelles qu'elles intègrent et imposent. Les résistances aux technologies en organisation participent alors pleinement, à travers les détournements, les alternatives et les refus technologiques, à l'organisation du travail et à son développement.

NOS TRAVAUX SUR L'APPROPRIATION DES DISPOSITIFS NUMERIQUES DE GESTION, D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION

Nos recherches sur l'imaginaire et l'appropriation des technologies numériques d'information, de communication et de gestion se sont principalement développées dans le cadre de trois programmes : le programme de recherche international « Mise à niveau et changement social au Maroc » de 2004 à 2007, le réseau de recherche international « Africa'nti » de 2005 à 2010 et le programme FEDER « RAUDIN » (pour Recherches Aquitaines sur les Usages pour le Développement des Dispositifs Numériques) de 2009 à 2012.

Le programme de recherche international « Mise à niveau et changement social au Maroc », piloté par l'IURS (Institut universitaire de la recherche scientifique) de Rabat, regroupait des chercheurs francophones en sciences humaines et sociales marocains, tunisiens et européens, et visait à éclairer les programmes européens de « Mise à niveau » de l'économie marocaine. Dans ce cadre nous avons eu l'occasion, pendant 3 ans, d'interroger des chefs d'entreprises marocains et d'analyser les discours d'accompagnement du déploiement de la « Mise à niveau des entreprises marocaines » (MANE)¹. Cette recherche a donné lieu à 3 interventions lors de colloques et un article dans l'ouvrage de clôture du programme (Laborde, 2006, 2008).

Le réseau de recherche Africa'nti du CNRS (devenu GDRI Netsuds), piloté par Annie Chéneau Loquay, nous a permis de réaliser plusieurs missions d'observation de longue durée en Afrique francophone, et de participer aux échanges et productions d'une communauté scientifique intéressée par les « politiques et modes d'appropriation des TIC dans les pays des Suds ». Nous avons publié 3 articles dans ce cadre, l'un sur les imaginaires internationaux des TIC dans les discours sur le développement (Laborde, 2004b), l'autre sur la représentation des TIC dans la modernisation des entreprises sénégalaises (Laborde, 2009c), le dernier sur l'appropriation des TIC dans les entreprises malaises (Laborde, 2010).

¹ Programme financé par l'UE visant à transformer les capacités de production des entreprises africaines et à leur permettre d'intégrer les normes de production internationales.

La recherche sur le terrain sénégalais visait à comprendre la façon dont se déployait le programme de « mise à niveau » des entreprises sénégalaises¹ et les effets de ce programme sur les représentations et l'appropriation des TIC dans les entreprises sénégalaises².

La recherche sur le terrain malien s'attachait à l'observation de l'appropriation des dispositifs numériques de gestion, d'information et de communication dans les entreprises et l'administration maliennes³. Nous proposons un point de vue selon lequel les outils de gestion et d'information, développés dans la perspective d'une entreprise moderne modèle, rationnelle et efficace, se diffusent difficilement au Mali où le cadre de fonctionnement, comme les formes organisationnelles de la majorité des entreprises diffèrent largement des modèles occidentaux.

Les analyses sur des terrains africains ont permis de mettre en perspective les recherches réalisées sur les terrains français et plus largement occidentaux en les confrontant à des cultures et des modèles organisationnels différents. Ils ont permis de mettre en lumière des caractéristiques du développement des dispositifs numériques dans le contexte français qui s'affichaient comme des évidences partagées.

Dans le cadre du programme européen RAUDIN (FEDER)⁴, nous animions un axe dédié aux mutations des organisations agricoles et à l'appropriation des dispositifs numériques dans ce secteur. Cet axe regroupait 6 chercheurs et 3 IGE, il s'appuyait par ailleurs sur un groupe de

¹ Le programme de « Mise à niveau des entreprises » (PMN) a été mis en place au Sénégal en 2005 sur un modèle proche des programmes tunisiens et marocains. Il est soutenu financièrement par l'AFD : l'agence française de développement. Les objectifs annoncés par le PMN sont les suivants : « augmenter et pérenniser la compétitivité des entreprises ; accompagner le développement d'une nouvelle culture d'entreprise ; favoriser l'intégration et la densification du tissu d'entreprises ; asseoir des stratégies gagnantes pour la maîtrise des marchés locaux, la création d'emplois et la croissance des exportations ; renforcer la position concurrentielle de l'entreprise sur ses marchés ; contribuer au positionnement économique du Sénégal dans le monde » (Extrait de la plaquette de présentation du programme diffusé par le BMN (Bureau de mise à niveau sénégalais).

² Une mission d'un mois à Dakar nous a permis de rencontrer les acteurs de la « Mise à niveau » sénégalaise, experts du bureau de Mise à niveau et bailleurs de fond, ainsi qu'une quinzaine d'entreprises et des consultants. Le choix de ce programme a permis de sélectionner un corpus d'entreprises formelles et structurées, engagées dans un processus de changement et prêtes à « jouer le jeu », au moins en partie, des audits et de la transparence.

³ Ces recherches s'appuient sur une enquête exploratoire menée à Bamako au mois de juin 2008. Une vingtaine d'entretiens (de 2 à 4h réalisés avec des chefs d'entreprises, des responsables informatiques, des universitaires, des personnels de l'administration, des opérateurs de télécommunication et fournisseurs d'accès) associés à des analyses de presse et de documents ont permis de développer une première approche du déploiement des TIC dans les entreprises et l'administration maliennes. Une méthodologie qualitative itérative a été mise en place. Les hypothèses issues du terrain étaient systématiquement soumises pour discussion aux interlocuteurs suivants. De nombreux échanges notamment avec des universitaires maliens ont permis de faire évoluer nos réflexions tout au long de l'enquête.

⁴ RAUDIN (Recherches Aquitaines sur les Usages pour le Développement des dispositifs Numériques) est un projet initialement proposé dans le cadre du contrat d'objectif déposé par la Région Aquitaine et l'État auprès de la Commission européenne (Programme FEDER 2007-2013), complété par une seconde phase de financement (2012-2015) alloué par le Conseil Régional d'Aquitaine. Le programme dans sa totalité regroupait 28 enseignants-chercheurs, 18 Ingénieurs d'études, et 5 doctorants. Il visait à fédérer des compétences de recherche dans le champ des usages des TIC pour mettre en place des projets de recherche-action en réponse à des problématiques identifiées par les acteurs régionaux.

réflexion composé de chercheurs, d'institutionnels et d'agriculteurs et a produit plusieurs articles, un ouvrage scientifique et un livre blanc destiné aux professionnels. Dans ce contexte nous avons produit un article (Laborde, 2009b), un chapitre d'ouvrage (Laborde & Soubiale, 2012), et coordonné un ouvrage scientifique (Laborde, 2012) et un livre blanc reprenant les principaux apports de notre axe scientifique (K. Breton et al., 2012).

Notre équipe s'interrogeait alors sur les rapports existant entre contexte global de développement de l'agriculture française (agriculture raisonnée, contraintes d'intensification *versus* repli sur les petites exploitations fermières, baisse continue du nombre d'exploitants et d'exploitations *versus* nouvelles aspirations des non agriculteurs vers ces métiers...) et les multiples places (effectives ou imaginaires) que peuvent prendre les TIC dans ces contextes (maîtrise au plus juste des coûts et des intrants, augmentation de la production pour une diffusion large *vs* retour des circuits courts et suppression des intermédiaires, réduction du nombre de salariés grâce aux TIC *vs* intérêt nouveau pour des métiers « de pointe »...)¹.

Ces recherches dans le contexte agricole français ont permis de mettre en lumière les effets du déploiement des dispositifs numériques dans un secteur marqué par le changement et le mouvement permanent depuis la mécanisation des années 60. La rencontre avec le monde de l'agriculture, soumis à des innovations techniques et organisationnelles incessantes nous a amené à mettre en avant une approche plus processuelle du changement organisationnel.

L'ensemble des travaux que nous venons de citer avait des caractéristiques communes :

D'une part, les technologies numériques en contexte de travail étaient envisagées comme des dispositifs normatifs, à la fois accompagnateurs et catalyseurs de changement dans le cadre des mutations organisationnelles. D'autre part, nous envisagions les acteurs (experts, institutionnels et usagers) comme étant pourvus d'une autonomie et d'une capacité d'agir, tout en agissant dans un environnement largement contraint, notamment par un imaginaire puissant des techniques. Enfin, d'un point de vue méthodologique, ces travaux s'appuyaient sur des analyses croisées entre discours médiatiques et institutionnels, et paroles d'experts, de chefs d'entreprises et de managers.

Les technologies numériques d'information, de communication et de gestion ont été ainsi envisagées comme des dispositifs normatifs, vecteurs invisibles de la prescription et des normes d'organisation et de communication. Elles ont été par ailleurs considérées comme « malléables » ou « affordantes » dans la mesure où elles permettaient une certaine autonomie et une appropriation de la part des usagers.

Ces recherches ont permis de documenter deux formes de résistance : la résistance aux modèles organisationnels et managériaux cristallisés dans les dispositifs techniques d'une part, et la résistance aux discours promotionnels enthousiastes sur la diffusion des innovations organisationnelles et technologiques des institutionnels et des experts, d'autre part.

La recherche sur l'intégration des TIC dans les organisations maliennes est celle qui s'intéresse le plus directement aux questions de résistance. Les écarts très importants entre contraintes portées par les technologies, attentes des financeurs, et organisation locale du travail, nous avaient ainsi amené à reformuler nos hypothèses dans ce sens. Nos autres recherches sur les

¹ Voir définition de ce projet de recherche : http://raudin.u-bordeaux3.fr/?page_id=22.

terrains africains et agricoles, sans pour autant s'attacher explicitement aux phénomènes de résistance, peuvent être relues à la lumière de cette notion. Les terrains africains notamment (Maroc, Sénégal, Mali) montrent la grande diversité des formes de résistance et d'opposition aux technologies de la simple adaptation au sabotage.

TECHNO-DIS COURS ET IMAGINAIRES MULTIPLES ET HYBRIDES

A l'échelle des organisations du travail, les discours sur les technologies numériques sont indissociables des discours sur la rationalisation et le management (Bouillon, 2015; Gallot & Le Moënne, 2015).

Au même titre que les discours grands publics d'accompagnement d'internet véhiculent la vision d'un citoyen informé, connecté et relié au monde, les discours sur les techniques numériques qui équipent le travail proposent une vision normative de l'organisation du travail : rationnelle, traçable, centrée sur la figure du client (Laborde, 2005).

L'imaginaire véhiculé par la littérature managériale propose ainsi dans les années 80 un renouveau du capitalisme analysé par Luc Boltanski et Eve Chiapello, dans lequel les TIC, la connexion, le réseau, comme la succession des projets sont centraux (Boltanski & Chiapello, 1999).

Ces discours, qui apparaissent bien souvent comme des convictions sur l'organisation du travail, à l'instar des discours plus généraux sur les TIC ou la société de l'information, participent à faire reculer le débat et à disqualifier les oppositions. En lieu et place de résistances explicites et revendiquées, se développent alors, dans les organisations, des résistances discrètes et silencieuses.

Nos recherches dans le contexte africain puis sur l'agriculture nous ont ainsi permis d'analyser les discours institutionnels et d'experts qui accompagnent l'intégration des TIC dans les entreprises : discours des instances internationales et de développement sur la mise à niveau économique (PNUD, AFD, Europe), discours des instances de développement de l'agriculture en France (Laborde, 2009b), discours d'experts (consultants privés et accompagnateurs de programmes).

Ces discours ont en commun d'afficher une certaine homogénéité dans l'enthousiasme face aux perspectives offertes par les technologies numériques pour le développement des entreprises. Ce sont des discours largement prescripteurs qui ne correspondent pas toujours, quelquefois pas du tout, aux besoins des entreprises.

Les analyses des médias et des discours institutionnels sur la Mise à niveau des entreprises (MANE) marocaine montrent ainsi que les changements des modèles de production et d'organisation du travail sont envisagés « comme un progrès pour l'homme et la société » même s'ils reposent quasi exclusivement sur des investissements technologiques et des logiques financières et marchandes (Laborde, 2006). Les grands domaines de la « mise à niveau » des entreprises sont alors la gestion, le transfert technologique et la qualité. Ces éléments « sont évoqués comme un besoin, une nécessité pour l'entreprise, afin d'atteindre une plus grande efficacité et une meilleure compétitivité » (Laborde, 2008).

Dans les faits, cette « mise à niveau » qui promeut l'ascension des entreprises marocaines pour intégrer le marché international a avant tout permis de les « mettre à niveau » pour qu'elles deviennent sous-traitantes des entreprises européennes et françaises dans une perspective bien moins égalitaire que ne le laissaient présager les discours de promotion de ces programmes. Certains chercheurs parlent ainsi de néocolonialisme ou analysent ces phénomènes dans le cadre des *post-colonial studies* (Westwood & Jack, 2009). Cette perspective de recherche permet d'envisager le rôle de la bureaucratie moderne et de la « gouvernementalité managériale » pour poursuivre et développer « les relations néocoloniales » (Mumby & Ashcraft, 2017).

Au Maroc, au Sénégal comme au Mali, nous avons également pu constater le rôle prescripteur des experts qui imposent largement une certaine vision des procédures et créent le besoin à partir de diagnostics largement inspirés de modèles occidentaux d'expertise.

Au Sénégal, par exemple, les consultants sont les principaux ambassadeurs du programme de mise à niveau. Et les chefs d'entreprises déplorent souvent la tendance des experts à valoriser leur vision (issue de la MANE tunisienne) par rapport aux besoins et aux demandes formulées : « les experts cherchent à faire passer leur propre vision de l'entreprise même lorsque les managers, qui connaissent leurs métiers, leur disent l'inverse. (...) Ils n'accompagnent pas mais imposent. (...) Nous, nous avions du répondant car des capacités stratégiques et managériales mais ce n'est pas le cas de toutes les entreprises. » (Terrain Sénégal, 2009). Ainsi la majorité des entreprises sénégalaises à cette époque ressentaient très peu ces difficultés en matière de gestion. Ce sont le plus souvent les consultants ou vendeurs de solutions qui les informaient et les sensibilisaient, pour leur vendre équipement et expertises pour des problèmes qu'ils n'avaient pas identifiés.

Parmi les chefs d'entreprises et les managers, on retrouve au contraire des imaginaires multiples et hybrides souvent largement en décalage avec les discours « d'escorte ».

Les entrepreneurs rencontrés au Mali et au Sénégal qui ont fait leurs études à l'étranger (Canada, Europe, Etats-Unis) reprennent largement les imaginaires occidentaux autour de l'efficacité, de la rationalisation, de la nécessaire réactivité des entreprises, et de l'importance d'être connectés et informatisés. En cela les discours se rapprochent du paradigme « connexionniste » identifié dans la littérature managériale des années 90 par Boltansky et Chiapello. Toutefois plusieurs différences demeurent avec ces approches, notamment sur la nécessaire émancipation des cadres et des salariés et les nouvelles formes de compétences basées sur la réactivité et l'apprentissage en continu plus que sur la réalisation des tâches prescrites. La nécessité du travail en réseau et la multiplication des partenariats entre entreprises sont également peu développés par les chefs d'entreprise africains.

Dans ce cadre, « l'imaginaire managérial occidental est maîtrisé et mobilisé par les dirigeants qui le déclinent et se l'approprient dans un contexte identitaire, culturel et matériel spécifique. On pourrait parler ici, à l'instar d'Appadurai, d'une « hybridation des cultures » (Appadurai, 2005), donnant lieu à un imaginaire managérial spécifique s'appuyant sur des représentations idéal-typiques occidentales de la performance en entreprise, un réseau international de pairs, et prenant en compte des réalités locales » (Laborde, 2009c).

Quelques entretiens avec des cadres maliens nous ont ainsi permis d'observer :

« *Les jeunes élites du pays composent, dans une recherche de productivité et d'accumulation, entre tradition et modernité, s'appropriant, dans le contexte culturel qui leur est propre, les outils et recettes de l'économie mondialisée* ¹. *Ces exemples, s'ils nous montrent que l'immobilisme culturel n'existe pas et que nous devons démythifier notre regard sur l'Afrique pour pouvoir observer les changements en cours dans les entreprises, sont toutefois peu nombreux au Mali. La majorité des entreprises observées lors de notre étude s'organisent ainsi selon des modes de gestion de type traditionnel et informel peu compatibles avec les outils importés des pays du Nord.* » (Laborde, 2010)

LES TECHNOLOGIES NUMERIQUES DE GESTION, D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION COMME DISPOSITIFS NORMATIFS

Nous envisageons, dans les recherches que nous venons de citer, les technologies de gestion, d'information et de communication comme des vecteurs invisibles de la prescription et des normes d'organisation et de communication, des artefacts prescriptifs dans lesquels se dissémine le pouvoir dans les organisations post-fordistes.

Penser les technologies numériques en communication organisationnelle comme des dispositifs

Comme le montrent Thomas Heller et Violaine Appel en 2010 dans un ouvrage dédié aux dispositifs d'information et de communication (Appel et al., 2010), le terme de dispositif est largement mobilisé dans les recherches en communication organisationnelle. Toutefois, le recours à ce concept « recouvre des pratiques et des orientations réflexives diverses qui traduisent des conceptions assez différentes du rôle de la communication et de l'information dans la société » (Appel & Heller, 2010, p. 39). Jean Luc Bouillon fait le même constat en 2008, en rappelant que si la notion de dispositif est fréquemment utilisée en communication organisationnelle, la dimension critique du dispositif est très peu exploitée dans notre champ (J. L. Bouillon, 2008).

Appel et Heller repèrent ainsi trois logiques d'usage du concept de dispositif en communication organisationnelle (à partir d'un corpus de trois numéros de revues dédiées « aux contours du champ » sur une période de 10 ans) :

Le premier niveau de sens concerne une « logique de l'agencement ». Le terme de dispositif est utilisé ici pour mettre à jour un ensemble d'éléments en relation. Il s'agit alors de repérer les éléments et les liens entre eux.

Le second niveau de sens intègre la médiation et relève d'une « logique analytique ». Le dispositif est alors un processus de médiation que le chercheur met en évidence. Les auteurs repèrent à travers leurs corpus deux types de dispositifs qui correspondent à cette logique. Les

¹ Sur cette question de la modernisation des entreprises africaines voir l'ouvrage de Jean Marc Ela : *Travail et entreprise en Afrique* (Ela, 2006) et l'ouvrage collectif regroupant des études de cas : *Les performances des organisations africaines* (Nizet et al., 2007).

dispositifs socio-techniques relèvent d'une construction sociale et technique et sont la résultante d'un projet qu'ils signalent et organisent. L'étude des dispositifs, dans cette perspective, permet de l'aborder dans ses logiques organisationnelles, techniques et sociales (les auteurs citent ici les travaux de Anne Mayère et Brigitte Guyot). Les dispositifs sémio-techniques renvoient quant à eux à une approche processuelle de la communication et à une construction collective du sens. Dans cette perspective, les dispositifs permettent d'agencer niveau micro et macro et de faire le lien entre description empirique et montée en généralité.

Le troisième niveau de sens correspond davantage au concept tel qu'il a été initialement proposé par Michel Foucault. Ici la notion de dispositif est envisagée dans son acception politique et renvoie à une approche critique. À travers les dispositifs, c'est la fonction instrumentale voir manipulatrice des actions de communication qui est posée. D'après les auteurs, cette logique critique occupe une place restreinte dans leur corpus où les chercheurs convoquent peu Foucault.

Pour Michel Foucault, la question du dispositif est pourtant indissociable de la question du pouvoir. Ainsi, « le dispositif est de nature essentiellement stratégique, ce qui suppose qu'il s'agit là d'une certaine manipulation des rapports de force, d'une intervention rationnelle et concertée dans ces rapports de force, soit pour les bloquer, soit pour les stabiliser, les utiliser. Le dispositif est donc toujours inscrit dans un jeu de pouvoir (...) » (Foucault 1994, cité par Appel & Heller, 2010).

Nous souscrivons ici à la position des auteurs pour qui le recours au concept de dispositif implique pour les chercheurs « une posture à la fois analytique (description des technologies de pouvoir) et critique (notamment de dévoilement des enjeux de pouvoir et / ou de domination à un réseau d'éléments de dit et de non-dit, dans un contexte de rapports de force qui vise donc le sens ou la visée du dispositif) » (Appel & Heller, 2010, p. 46-47).

C'est dans ce sens et dans cette double posture à la fois analytique et critique que nous envisageons les dispositifs numériques d'information et de communication dans nos recherches. La notion de dispositif, à la différence de celle d'équipement ou de technologies permet ainsi, d'une part, d'intégrer un ensemble de logiques organisationnelles, techniques et sociales à l'artefact ; mais également de nous inscrire explicitement dans une posture critique où les technologies d'information et de communication participent de la diffusion de normes et de contraintes dans le contexte de la société capitaliste.

L'approche en terme de dispositif comporte toutefois le risque de penser les individus principalement comme sujets soumis à des logiques d'assujettissement. Dans le cadre de cette recherche, nous nous intéressons simultanément aux formes de pouvoir et de résistance, et donc tout autant aux contraintes qui pèsent sur les acteurs qu'à leur capacité à agir, même dans une relation inégalitaire et avec des marges de manœuvre limitées.

Si nous adhérons aux points de vue de Foucault (Foucault, 1993), ou de Boltanski et Chiapello (Boltanski & Chiapello, 1999), selon lesquels les processus de résistance participent au renouvellement des formes de domination, nous ne pensons pas pour autant qu'ils sont inutiles, voués à l'échec, ou improductifs.

Des imaginaires et des normes cristallisés dans les techniques

Nos travaux sur les terrains africains nous ont permis de mettre en évidence la dimension normative de ces dispositifs et les modèles organisationnels comme les imaginaires qu'ils cristallisent.

Nous avons ainsi pu montrer comment les dispositifs numériques commercialisés dans les entreprises africaines étaient fondés sur l'autonomie des individus, la transparence, le partage d'informations et le suivi des procédures, autant d'éléments peu compatibles avec les cultures organisationnelles observées :

« Un siècle de taylorisme a marqué les sociétés occidentales par une conception processuelle et formelle du travail. Le point de vue « classique » du travail dans nos sociétés met la tâche au centre de toutes les activités. Il mesure l'efficacité à l'aune de la qualité de réalisation de la tâche commandée. Pour plusieurs auteurs, comme Veltz et Zarifian, la pression d'un marché mondial et concurrentiel fait émerger de nouveaux modèles d'organisations, où l'efficacité réside de plus en plus dans l'adaptabilité, la créativité et la flexibilité des individus. Ceux-ci doivent posséder une vision d'ensemble des contraintes de l'organisation pour réagir au mieux aux événements et aléas continuels auxquels elle est soumise (Veltz, 2008; Veltz & Zarifian, 1993a; Zarifian, 1998). Cette approche nécessite transparence de l'organisation vers ses employés, développement des outils d'échange et de mise en visibilité des données. De nouvelles relations de travail apparaissent, à la fois intenses et précaires, correspondant à des performances collectives ponctuelles successives. Deux notions sont alors au cœur des modèles émergents nous disent Veltz et Zarifian : l'événement et la communication, non plus comme éléments « en marge » de l'activité, mais comme matière première de l'activité. »

Parallèlement à cette évolution, on assiste à une poursuite de la rationalisation du travail et de la production avec la mise en œuvre de dispositifs techniques qui norment et figent les activités organisationnelles. Les CMS, ERP¹ et autres dispositifs de gestion et de communication sont exemplaires de ce point de vue. Ils reposent sur une vision idéale des tâches organisationnelles et de leur enchaînement (un « one best way » des procédures) et les figent. Les nouvelles formes d'organisations complexes nécessitent donc une définition très précise de leurs processus ainsi que des objectifs et des missions des individus (et non plus des tâches restreintes). Pour obtenir l'ensemble des données et des connaissances nécessaires à la réactivité et à l'autonomie des acteurs et des organisations, ceux-ci doivent ainsi se soumettre à des processus extrêmement contraignants et rationalisés.

Les dispositifs numériques proposés aux entreprises ont parfaitement intégré ces évolutions encore émergentes. En se développant, ils les accélèrent et les concrétisent. » (Laborde, 2010)

Le contexte malien, le plus éloigné du point de vue des modèles organisationnels de nos approches occidentales, nous a ainsi permis d'interroger les liens entre dispositifs normatifs et formes d'appropriation et de résistance aux technologies :

« Si l'on considère les TIC comme des dispositifs normatifs qui incorporent les évolutions en cours dans les entreprises occidentales (dislocation spatio-temporelle², individus lego³,

¹ CMS : Content Management System (Systèmes de gestion de contenus décentralisée)

ERP : Enterprise Resource Planning (Progiciel de gestion intégrée des entreprises)

² Voir notamment C. Le Moënné (Le Moënné, 2003)

³ Voir notamment P. Veltz (Veltz, 2008)

entreprises apprenantes¹, organisations réseaux et projets² ...), comment s'implémentent-ils dans des organisations largement marquées par la prédominance de l'informel et l'importance des réseaux sociaux de proximité ? Quelles stratégies des acteurs et quelles constructions sociotechniques originales se développent dans les entreprises maliennes ? Peut-on observer des détournements, créations, transformations du cadre sociotechnique initial vers un cadre sociotechnique original, hybride mais efficace (selon la conception de l'efficacité en vigueur dans le pays) ? Ou au contraire assiste-t-on à des phénomènes de blocage, de rejet ou de sous-utilisation ? » (Laborde, 2010)

Si, en 2009, une petite partie des entreprises maliennes, filiales de groupes étrangers et dirigées par des cadres étrangers ou formés à l'étranger, se rapprochaient davantage des représentations françaises de l'organisation du travail et de la production, la plupart des entreprises que nous avons rencontrées, relevant ou non du secteur informel ou semi-formel, affichaient une vision très différente de l'organisation du travail.

Dans cette recherche sur les entreprises maliennes, nous proposons ainsi un point de vue selon lequel « les outils de gestion et d'information, développés dans la perspective d'une entreprise moderne modèle, rationnelle et efficace, se diffusent difficilement au Mali où le cadre de fonctionnement, comme les formes organisationnelles de la majorité des entreprises diffèrent largement des modèles occidentaux. » (Ibid.)

Des spécificités de la culture africaine au regard d'une vision occidentalo-centrée de la production et de l'organisation du travail

Il ne s'agit pas ici de réaliser un inventaire des spécificités des cultures d'entreprises maliennes, marocaines et sénégalaises dans les années 2000 au regard des entreprises mondialisées³. Les formes organisationnelles sont d'une part en perpétuelle évolution et recomposition, et d'autre part sont multiples dans chaque pays. Ceci rend difficile toute généralisation. Toutefois nous remarquions dans nos recherches quelques caractéristiques de ces entreprises susceptibles d'entrer en conflit avec les modèles organisationnels véhiculés par les dispositifs numériques produits par des firmes dites « du Nord ».

Nos recherches de 2007 à 2009 contribuent ainsi à mettre à jour des divergences de cultures organisationnelles sur les terrains sénégalais et maliens qui entrent directement en conflit avec un certain nombre de présupposés intégrés dans les dispositifs numériques d'information, de communication et de gestion.

La majorité des entreprises que nous avons rencontrées s'appuyaient ainsi sur une culture managériale fondée sur la maîtrise et le contrôle pyramidal dans une perspective de contrôle coercitif laissant peu de marge d'autonomie aux salariés. L'importance de la gestion « sociale » était également caractéristique de la gestion des entreprises sénégalaises et surtout maliennes,

¹ Voir notamment P. Zarifian (Zarifian, 1999)

² Voir notamment G. Gramaccia, E. Gardère et les travaux développés dans le cadre du GREC/O, Groupe de Recherche en Communication des Organisations (Gardere & Gramaccia, 2003)

³ Sur ce sujet voir notamment Yves André Fauré et Pascal Labazée : *Petits patrons africains : entre l'assistance et la marché*, Karthala, 2000 (Fauré, 2000) et Yves André Fauré et Stephen Ellis : *Entreprises et entrepreneurs africains*, Karthala, 1995 (Ellis & Fauré, 1995). Pour une critique de la vision occidentale des entreprises et du travail en Afrique, voir Jean Marc Ela : *Travail et entreprise en Afrique* (Ela, 2006).

qui doivent tenir compte des nombreuses fêtes religieuses et de la présence aux festivités ou décès de la famille élargie. Les salaires correspondaient également plus fréquemment aux besoins des salariés (nombre d'enfants, difficultés temporaires) qu'au niveau hiérarchique ou aux compétences. L'entreprise revêt ainsi « une fonction de soutien social plus importante que dans les pays depuis longtemps entrés dans le capitalisme, et les chefs d'entreprise doivent mettre en œuvre des stratégies pour concilier fonction sociale, place centrale de l'humain et compétitivité » (Laborde, 2009c).

Ces conceptions du travail sont étroitement liées avec les sociétés auxquelles elles appartiennent et leur caractéristiques sociales, historiques, économiques. Elles ne peuvent en aucun cas être envisagées « comme des représentations plaquées et superficielles qui pourraient être modifiées simplement pour que l'économie malienne devienne plus concurrentielle et efficace dans un environnement mondialisé » (Ibid.).

Dans ce contexte, l'analyse des entretiens au Sénégal comme au Mali, montre que les dispositifs de gestion, d'information et de communication servent avant tout le contrôle et la traçabilité des activités et des équipes et ne mobilisent quasiment pas, à quelques rares exception près, les potentialités des techniques en termes de transparence ou de partage d'information.

Cette inadéquation entre l'offre technologique, qu'un ensemble de contraintes économiques et symboliques incitent à adopter, et cultures organisationnelles existantes, se traduit sur le terrain par des formes de résistances variées comme nous le verrons plus loin.

Des technologies pour une entreprise agricole idéale, rationnelle, efficace et connectée

Cette approche des dispositifs développée dans le cadre des terrains africains a été poursuivie dans nos recherches sur l'agriculture. Nous postulions ainsi dès le début du programme RAUDIN que « Au-delà de l'incidence sur la productivité des exploitations, ces technologies sont produites et diffusées dans la perspective d'une entreprise agricole idéale, réduisant au maximum les aléas et permettant productivité et réactivité optimales dans un environnement instable. » (Laborde, 2009b).

Cette approche nous permettait de montrer les liens complexes, non déterministes, entre mutations des organisations agricoles et diffusion des TIC (Laborde, 2012) :

« Il est difficile de penser que les outils modifient unilatéralement les pratiques professionnelles ou communicationnelles, au même titre que l'évolution des contraintes qui pèsent sur les métiers ne permettent jamais à elles seules d'expliquer l'apparition de nouvelles technologies. Dans le cas qui nous intéresse, on pourrait plutôt avancer que les innovations technologiques proposées aux agriculteurs sont largement imprégnées d'une certaine vision de ce que doit être la production agricole contemporaine et plus largement de ce que doit être la production dans tous les secteurs (rationnelle, efficace, réactive, communicante), et qu'en se diffusant dans les exploitations, les dispositifs techniques amplifient, contraignent et rendent évidente et légitime cette vision. (...) »

Dans un même temps, les exploitants, en fonction de leur personnalité, de leur représentation du métier d'agriculteur, de leurs contraintes économiques, vont s'approprier certaines de ces technologies et les « modeler », les « bricoler », pour qu'elles s'ajustent autant que possible à

leurs besoins et leurs attentes. On s'aperçoit ainsi sur le terrain qu'une même technologie ne sera pas forcément utilisée de la même manière par plusieurs exploitants et qu'elle n'occasionnera pas les mêmes opportunités et les mêmes contraintes.

Il semble alors impossible – en agriculture comme ailleurs – d'avoir recours à des schémas déterministes explicitant les relations entre utilisation de nouvelles techniques et évolution des métiers et des pratiques professionnelles. On observe plutôt des jeux d'interactions complexes, entre normes et contraintes portées par la technique, d'une part, et attentes et besoins des exploitants, d'autre part. »

DES DISPOSITIFS ACCOMPAGNATEURS ET CATALYSEURS DE CHANGEMENT

Nos travaux sur l'appropriation des TIC dans les organisations agricoles nous ont permis d'insister sur les changements permanents auxquels sont soumises les organisations.

Le changement ne se conçoit pas ici comme le passage exceptionnel d'un état stable à un autre mais comme un mouvement ininterrompu d'innovations rendus nécessaires par une adaptation continue à un environnement instable (Carayol, 2004; Alter, 2005). Le changement, l'imprévu, l'évènement, n'est alors « plus à la marge mais au centre de l'activité de production » (Veltz & Zarifian, 1993b).

Ce changement permanent s'appuie également sur un imaginaire du mouvement perpétuel et l'idée plus ou moins proclamée que l'absence de mouvement, l'immobilisme, serait préjudiciable et dépassé dans la société contemporaine. Cette « vision du monde » est très bien analysée par Boltanski et Chiappello qui montrent que dans la « cité par projet » comme « monde de référence », le « principe supérieur commun » est celui de l'activité, en tant qu'aptitude à générer et à enchaîner les projets (Boltanski & Chiappello, 1999).

Nous commentions ainsi les liens entre TIC et évolution continue des organisations agricoles :

« Les TIC ne peuvent être considérées comme sources des évolutions dans le domaine agricole. Elles sont perçues par la majorité des personnes interviewées comme des outils stratégiques qui permettent d'accompagner les exploitants vers de nouvelles préoccupations issues de contraintes extérieures (marchés fluctuants, réglementations environnementales et sanitaires, incitation à l'augmentation de la productivité sans augmenter la main d'œuvre, nécessité du développement d'une agriculture de précision, cahier des charges de la grande distribution...). De la même façon, il semble que ces contraintes ne peuvent s'exercer que parce que l'on sait qu'elles pourront reposer sur des outils pour être menées à bien.

Comme dans d'autres secteurs d'activité, l'évolution continue de l'environnement est en interaction étroite avec le développement des TIC. Les dispositifs numériques, sans être à l'origine ou l'aboutissement des mutations, permettent d'accompagner ce mouvement permanent, et dans un même temps, très probablement, l'accélèrent.

Les dispositifs proposés intègrent alors les évolutions des métiers dans un environnement instable et, en se développant dans les exploitations, accélèrent l'évolution de ces métiers et même peut être des contraintes qui leur sont imposées. »

Dans nos recherches sur les pratiques organisationnelles équipées, les dispositifs numériques apparaissent à la fois comme accompagnateurs et catalyseurs de changement :

« Ce sont des dispositifs normatifs qui intègrent les perceptions idéal-typiques des secteurs d'activité dans lesquels ils s'inscrivent. En se diffusant, ils accélèrent les évolutions en cours mais ne trouvent des terrains favorables à leur diffusion que dans la mesure où les mentalités ont déjà intégré les nouvelles représentations de l'activité, et où elles peuvent s'appuyer sur des réseaux sociaux susceptibles de les soutenir » (Laborde, 2010, 2012).

La grande diversité des entreprises africaines nous a permis de montrer les liens existants entre imaginaires organisationnels et modes d'appropriation des technologies. Les entretiens sur les terrains marocains, sénégalais et maliens avec des chefs d'entreprises, des consultants et des salariés, montrent ainsi que les formes d'appropriation et de résistance sont largement dépendantes des conceptions initiales de l'organisation du travail et des besoins de l'organisation.

Les formes d'appropriation et de rejet et les liens avec le changement organisationnel s'inscrivent alors sur un continuum marqué par trois pôles que nous avons documentés à travers de nombreux exemples dans nos articles de 2009 et 2010 :

Lorsque les chefs d'entreprise sont déjà dans une démarche de réforme de leur organisation et que l'équipement est souhaité par le management et les salariés, les technologies accompagnent et permettent d'accélérer les changements souhaités.

Lorsque l'équipement est contraint par des facteurs externes (choix unilatéral de la direction, subvention de programmes, demande des partenaires économiques, équipement de la concurrence, etc.) et que la culture organisationnelle est suffisamment proche ou favorable aux modèles organisationnels occidentaux, les technologies agissent comme des catalyseurs, elles induisent le changement.

Enfin, lorsque l'équipement est contraint et que l'organisation du travail comme la vision stratégique sont très éloignés des modèles de l'organisation du travail cristallisés dans les techniques, les technologies n'entraînent aucun changement et on assiste à des détournements, des rejets, des sabotages. Lorsque ces outils sont implantés dans des organisations de culture traditionnelle, ils sont largement détournés et ne sont le plus souvent pas utilisés selon leur objectif initial de productivité et de transparence. Il ne s'agit pas ici uniquement « d'un bricolage inhérent à toute forme d'appropriation des outils mais bien d'un détournement d'une partie des objectifs initiaux qui ne correspondent pas aux besoins et aux modes d'organisation des entreprises. » (Laborde, 2010).

Sur l'ensemble du continuum, nous constatons ainsi dans notre recherche sur le terrain sénégalais (Laborde, 2009c) :

« Lorsqu'on interroge les chefs d'entreprise et les consultants pour savoir si les TIC ont été accompagnateurs ou catalyseurs de changement, on trouve trois cas de figure.

D'un côté les filiales de grands groupes ou les entreprises qui ont du capital pensent d'abord la réorganisation stratégique puis se dotent d'outils correspondant à leurs besoins.

D'un autre côté les entreprises plus petites, avec moins de capacités financières, sont contraintes de s'équiper, par exemple pour produire des états financiers si elles veulent

adhérer à des programmes comme le PMN ou pour obtenir des financements des banques, ou commercer avec l'étranger... Ces entreprises sont plutôt soumises à des forces exogènes qui les obligent à se doter d'outils, elles s'adaptent par la suite et c'est en utilisant qu'elles réforment leurs modes de fonctionnement. (...)

Dans d'autres entreprises que j'ai eu l'occasion de rencontrer mais qui n'adhèrent pas au PMN et ont un mode de fonctionnement plus traditionnel, les dispositifs numériques, employés à minima et peu partagés, sont considérés comme importants, mais en aucun cas au centre de la stratégie organisationnelle. Ils n'ont pas véritablement occasionné de réorganisation du travail, et les chefs d'entreprise ne souhaitent pas leur donner une place plus grande. Ce sont souvent des entreprises familiales qui utilisaient Excel pour gérer toute l'entreprise et qui en se développant sont obligées de passer à des logiciels plus complexes. Ils ont rarement identifié des besoins et encore moins les implications en termes de réforme de leurs procédures internes. Ils achètent ou se procurent alors l'outil et s'adaptent après, ou, quand le changement n'est pas suffisamment anticipé et soutenu par la direction, ne s'adaptent pas et finissent par revenir à leurs pratiques d'origine. »

LES FORMES DE RESISTANCES REPEREES SUR LES DIFFERENTS TERRAINS

Nos travaux, nous l'avons dit, ne s'attachaient pas directement aux résistances aux technologies mais plutôt aux modes d'appropriation et aux liens avec les mutations organisationnelles.

Toutefois, en revisitant l'ensemble de nos corpus d'entretiens nous avons pu relever un grand nombre de phénomènes qui peuvent être qualifiés de « résistance », non pas aux technologies en tant que telles, mais bien aux modèles organisationnels qu'elles cristallisent et diffusent.

Dans les recherches que nous avons menées et encore aujourd'hui, nous abordons l'appropriation comme un processus, dans lequel les acteurs sont à la fois contraints et agissants. Des adaptations, des contournements et des détournements s'opèrent, mais relèvent davantage de tactiques que de stratégies comme le rappelle Michel De Certeau (M. de Certeau & Giard, 1990).

La diversité des formes de résistance est particulièrement importante dans nos recherches sur les terrains sénégalais et maliens. Les formes de résistance sont alors directement liées à la plus ou moins grande tolérance aux normes prescrites. Plus la culture organisationnelle est éloignée des représentations de « l'organisation idéale » inscrite dans les dispositifs, plus les résistances sont collectives et explicites.

Ces formes de résistance s'inscrivent alors sur un *continuum* allant de la simple adaptation au rejet, et relèvent de manifestations individuelles ou collectives. Nous les avons essentiellement appréhendées à travers les discours des dirigeants et des experts¹. Nos entretiens permettent ainsi de documenter des phénomènes d'adaptation, de détournement, de résistances discrètes, individuelles et collectives, mais aussi des sabotages. Ces différentes manifestations peuvent se combiner ou évoluer dans le temps et aboutir ou non à l'abandon des technologies.

¹ Ces analyses proviennent de recherches menées en 2008 et 2009. De nombreuses choses ont changé aujourd'hui sur ces terrains, essentiellement à travers le déploiement des infrastructures et des services mobiles.

Nous avons ainsi pu mettre en lumière des actions de piratage, de contrefaçon, d'adaptation, de réticences individuelles ou collectives, de détournement et enfin de sabotage. Les entretiens avec les cadres des programmes de « Mise à niveau » marocains et sénégalais et les experts qui les accompagnent rendent pourtant compte d'un déni de ces phénomènes de résistance. Ce déni provient d'une posture de promotion du programme mais également d'une organisation des projets qui implique un diagnostic de la part d'experts privés qui ne font pas remonter les échecs.

Les exemples de résistance économique à des dispositifs souvent couteux et vendus par des organisations occidentales se retrouvent à travers les contrefaçons et le piratage. Ainsi de nombreux chefs d'entreprise ne voient pas l'utilité d'acheter des logiciels couteux alors que le marché de la contrefaçon est très dynamique en Afrique et que des développeurs locaux proposent des solutions plus accessibles. De ce point de vue les subventions déployées pour l'intégration des TIC dans les entreprises servent souvent en premier lieu à régulariser des usages déjà existants de logiciels piratés.

Les exemples d'adaptation se retrouvent à travers les discours des chefs d'entreprises qui déclarent sélectionner les techniques et les fonctionnalités techniques en fonction de leurs possibilités et de leurs besoins et s'adapter en permanence pour concilier contraintes organisationnelles et propositions technologiques. Ils proposent ainsi des voies alternatives aux modes d'appropriation envisagés par les concepteurs et relayés par les consultants.

Les ressources humaines sont évoquées comme le blocage majeur de l'avancement des projets et des changements prévus liés aux TIC. Un consultant sénégalais déclare ainsi : « souvent les utilisateurs finaux sont contre nous, par peur de perdre leur emploi, peur des contraintes ou peur de l'outil, ce sont plutôt les DG ou les DAF qui sont à l'origine des choix ». On constate alors des réticences individuelles qui peuvent se muer en résistances collectives, et finalement au rejet de certaines applications. C'est le cas d'un projet de CRM¹ que nous avions suivi dans une grande entreprise de télécommunication. Les agents étaient alors réticents face à un outil qui allait pouvoir tracer leurs actions et les obliger à rendre compte de l'ensemble de leurs activités. Ces réticences, initialement individuelles, consistaient à ne pas renseigner l'outil. La plupart de agents ne fournissant pas de données, le dispositif n'avait plus d'intérêt, et a finalement dû être abandonné par la direction.

Dans un autre cas, un autre outil de CRM n'est pas rejeté mais détourné : un dispositif de partage de connaissance devient un système d'alerte qui n'est renseigné qu'en cas de problème et pour impliquer et solliciter la direction dans les cas les plus difficiles à résoudre. Les détournements ne sont alors pas de simples adaptations mais bien des utilisations tout à fait différentes des outils au regard de leur cadre de référence et d'usage initial (Flichy, 1995). Les actions de résistance participent ainsi à redéfinir largement le périmètre des technologies et leurs usages au sein des organisations.

On constate également des résistances massives et collectives, comme des grèves du zèle face à des logiciels de pointage des heures qui peuvent déboucher sur des détournements ou des rejets. Ainsi, un logiciel de GED (organisation des flux de courriers) a été abandonné après

¹ Outil de gestion de la relation client

plusieurs mois de formation face aux résistances des salariés, à la fois pour des raisons d'absence de besoin, de manque d'intérêt et de refus de la rationalisation des procédures.

Les détournements les plus fréquents concernent la fonction symbolique des technologies numériques qui sont souvent, notamment dans les organisations les plus hiérarchiques et informelles, utilisées comme « faire valoir » par les cadres qui, par ailleurs, ne sont pas les utilisateurs finaux. Nous faisions ainsi cette remarque à propos de l'administration et de certaines entreprises maliennes :

« Les équipements des grandes entreprises – nationales ou internationales – du secteur formel malien sont proches des équipements des entreprises occidentales : réseaux locaux, intranet, plusieurs postes de travail, suites bureautiques, logiciels (éventuellement partagés) de gestion de la comptabilité, des ressources humaines, des stocks, application de gestion de la relation client.... Cependant l'usage fait de ces outils varie largement en fonction des entreprises. Dans bien des cas (hormis les filiales fortement contraintes par les maisons mères étrangères et quelques entreprises malianes influencées par l'approche de leurs clients ou partenaires étrangers) l'équipement des postes de travail en outil informatique a une fonction avant tout symbolique. Il concerne en premier lieu les personnels de direction qui ne sont souvent pas les plus sensibilisés à l'utilisation des outils. Même si l'utilisation des mails par les dirigeants d'entreprise continue à se développer, dans certaines entreprises plus de la moitié des cadres n'utilisent pas ou très peu leur ordinateur. Les personnels se servant véritablement des applications, comme les logiciels de gestion des payes, n'ont pas facilement accès aux équipements et ont une vision tronquée de leur organisation, les informations stratégiques ne transitant pas par le réseau. »

Enfin, les pannes régulières et les sabotages sont cités dans les cas où les technologies sont les plus susceptibles de mettre en péril les modèles organisationnels existant. Des formes de blocage et de sabotage ont été principalement constaté au Mali où l'économie repose majoritairement sur des activités informelles, même dans les entreprises du secteur dit « formel ».

Dans ce contexte, des progiciels intégrés de gestion comptable des entreprises, de suivi des activités de transits douaniers, d'enregistrement de demandes administratives, ou même d'inscription à l'université, ne se contentent alors pas de modifier l'activité et les missions des salariés. Ils bouleversent complètement des systèmes extrêmement complexes de rétribution et d'arrangement qui dépassent souvent largement, dans les domaines les plus lucratifs comme les impôts ou les douanes, mais aussi l'enseignement dans un pays où les enseignants ne sont pas toujours correctement et régulièrement payés, les seuls employés et peuvent également impliquer l'ensemble de la hiérarchie.

« Dans ces jeux très complexes, qui ne relèvent pas du seul fait d'un individu ou d'une organisation ou même d'un ensemble d'organisation, mais bien de l'organisation d'une société dans son ensemble, la rationalisation systématique, le stockage des traces et la transparence attendue par les logiques occidentales de gestion et les outils qui les supportent et les radicalisent, sont impossibles à mettre en œuvre. Les outils sont alors très largement sous-utilisés, ou réutilisés différemment. Dans les cas les plus épineux, ils font l'objet de pannes fréquentes et de sabotages. » (Laborde, 2010).

CHAPITRE 4. PENSER LA RESISTANCE AU TRAVAIL ET LA RESISTANCE AUX TIC EN CONTEXTE DE TRAVAIL

Cette partie s'appuie sur une large revue de la littérature pour, d'une part, comprendre pourquoi les phénomènes de résistance aux TIC sont restés pendant longtemps dans « l'angle mort » des recherches en SHS et en SIC et d'autre part, affiner notre compréhension des phénomènes de résistance en contexte de travail.

DES RESISTANCES LAISSEES DANS L'OBSCURITE DES ETUDES D'USAGES DES TECHNOLOGIES NUMERIQUES

Si les travaux critiques sur les formes de domination liées aux TIC sont nombreux, comme ceux qui s'attachent à la part d'autonomie des acteurs, nous souhaitons montrer que la polarisation entre ces deux approches a laissé de côté une réflexion intermédiaire articulant domination et résistance liées aux technologies numériques.

Les travaux de Michel De Certeau sur les pratiques créatives de consommation culturelle

Les travaux de Michel De Certeau et Luce Giard sur les pratiques de consommation culturelle et les « arts de faire » (M. de Certeau & Giard, 1990; M. D. Certeau & Giard, 1998) ont été largement mobilisés dans le cadre des études d'usage pour réfuter le piège du déterminisme technique et montrer la liberté relative des acteurs dans leur appropriation des technologies numériques. Ces recherches, largement novatrices dans les années 90, ont inspiré de nombreuses études sur la réception, les usages, la consommation, en SIC et en SHS.

Les deux tomes de *L'invention du quotidien* mettent ainsi en lumière les productivités cachées ou discrètes des consommateurs qui s'opposent à la « raison technique ». A l'instar des réflexions critiques des années 80 sur l'autonomie sociale et la créativité des acteurs, ils montrent la capacité des usagers à « négocier » avec les productions dominantes et « inventer leur quotidien » avec des « tactiques de résistance » créatives et inventives.

Ces « arts de faire » sont alors le plus souvent invisibles et laissés dans l'ombre :

« A une production rationnalisée, expansionniste, autant que centralisée, bruyante et spectaculaire, correspond une autre production, qualifiée de « consommation » : celle-ci est rusée, elle est dispersée, mais elle s'insinue partout, silencieuse et quasi invisible, puisqu'elle ne se signale pas avec des produits propres mais en manière d'employer les produits imposés par un ordre économique dominant » (M. de Certeau & Giard, 1990, p. XXXVII).

Michel De Certeau s'intéresse ainsi au banal, au quotidien, aux pratiques ordinaires, comme pratiques obscures, qui doivent sortir de « la nuit où elles ont été longtemps maintenues ». Ainsi, on ne peut s'intéresser « aux manières de faire quotidienne » que si elles cessent « de figurer comme le fond nocturne de l'activité sociale » (Ibid., p. XXXV).

Il s'agit alors - et cette dimension nous intéresse pour la suite de nos travaux - de rechercher les indicateurs « de la créativité qui pullule ». Toute activité, même quotidienne, même insignifiante, a une part de créativité : créativité qu'on ne voit pas toujours, qui reste discrète et silencieuse, pour les producteurs légitimes, mais aussi bien souvent pour les chercheurs¹.

Michel De Certeau propose une réflexion qui s'attache simultanément au pouvoir et à la résistance en envisageant les pratiques créatives comme « anti-discipline ». Les actes de résistance consistent alors en des « micro liberté » prises par rapport au pouvoir. Face au système panoptique tout puissant de Michel Foucault, De Certeau propose ainsi une théorie des tactiques de résistance et des capacités d'autonomie des récepteurs, qu'on retrouve également dans les travaux de Richard Hoggart sur la culture du pauvre (Hoggart, 1970) ou de Stuart Hall sur l'encodage ou le décodage, et plus largement les recherches sur les *cultural studies* et les médiacultures.

Comme Foucault, qu'il commente largement dans *L'invention du quotidien*, De Certeau ne limite pas la notion de pouvoir au strict plan des institutions politiques mais s'attache à ses nombreuses ramifications à travers des dispositifs. Comme Foucault, De Certeau souhaite également traquer les ressorts d'un pouvoir masqué et ses multiples espaces d'application. Toutefois, face à la société « disciplinaire » (Foucault, 1993), De Certeau s'attache à montrer que les consommateurs peuvent tisser « le réseau d'une anti-discipline ». Il est alors possible, en observant le quotidien des gens ordinaires, de voir dans les institutions du pouvoir moderne, au-delà de leur dimension répressive, une capacité à produire de la créativité.

« S'il est vrai que partout s'étend et se précise le quadrillage de la « surveillance », il est d'autant plus urgent de déceler comment une société entière ne s'y réduit pas ; quelles procédures populaires (elles aussi minuscules et quotidiennes) jouent avec les mécanismes de la discipline et ne s'y conforment que pour les tourner ; enfin quelles « manières de faire » forment la contrepartie, du côté des consommateurs (ou « dominés » ?), des procédés muets qui organisent la mise en ordre socio-politique.

Ces « manières de faire » constituent les mille pratiques par lesquels des utilisateurs se réapproprient l'espace organisé par les techniques de la production socioculturelle. Elles posent des questions analogues et contraire à celles que traitait le livre de Foucault : analogues, puisqu'il s'agit de distinguer les opérations quasi microbiennes qui prolifèrent à l'intérieur des structures technocratiques et en détournent le fonctionnement par une multitude de « tactiques » articulées sur les « détails » du quotidien ; contraires, puisqu'il ne s'agit plus de préciser comment la violence de l'ordre se mue en technologie disciplinaire, mais d'exhumer les formes subreptices que prend la créativité dispersée, tactiques et bricoleuse des groupes ou des individus pris désormais dans les filets de la « surveillance ». Ces procédures et ruses de consommateurs composent, à la limite, le réseau d'une anti discipline qui est le sujet de ce livre. » (M. de Certeau & Giard, 1990, p. XL)

¹ Notons toutefois à la suite de Joëlle Le Marec que si, dans la pensée de De Certeau, les stratégies des producteurs légitimes s'appuient sur un espace propre, les tactiques des consommateurs s'appuient sur le temps, un temps nécessaire au déploiement de l'appropriation singulière. Actuellement, la succession très rapide des innovations en matière de technologies numériques semble nous priver de ce temps nécessaire à la production d'un propre, d'un singulier (Marec, 2004). Les technologies s'enchaînent et permettent difficilement de prendre le temps nécessaire pour s'en emparer de manière singulière.

Les travaux de De Certeau et Giard s'inscrivent ainsi dans une perspective politique et critique, articulant approches macro de la « raison technicienne » et des productions culturelles dominantes et analyses micro des « arts de faire ». Les pratiques de consommation des objets culturels relèvent alors de rapports de pouvoir et de domination opposant les producteurs aux consommateurs.

Et si les consommateurs, et c'est là toute l'originalité de l'approche, peuvent être également vus comme des producteurs, c'est toujours dans un rapport largement inégalitaire : les producteurs mobilisant des stratégies en s'appuyant sur des espaces propres et les consommateurs ayant recours à des tactiques, des ruses, en « bricolant » dans des espaces qui ne sont pas les leur. Nous connaissons tous cette formule de De Certeau qui a marqué toute une époque de la recherche sur les usages des TIC :

« Les usagers bricolent avec et dans l'économie culturelle dominante les innombrables et infinitésimales métamorphoses de sa loi en celle de leurs intérêts et règles propres » (M. de Certeau & Giard, 1990, p. XXXIX).

Tout « agencement propre », toute « appropriation singulière » ne relève pas pour autant de résistances explicites, aussi cachées soient-elles. Pour De Certeau, cette « fabrication » invisible est ainsi souvent inconsciente : il s'agit d'« une pensée qui ne se pense pas ». Les micro-résistances qui sont décrites le sont alors rarement d'un point de vue conflictuel ou dans la perspective d'une lutte, mais plutôt dans le sens d'activités, de créativité, de tentatives, souvent inconscientes, de sortir des contraintes imposées.

Pour nous, il est toutefois possible de relier cette production ordinaire à des formes de résistance plus explicites. D'une part, parce qu'elle peut être consciente et volontaire. D'autre part, si on envisage la résistance comme un processus évolutif et dynamique, alors, même inconsciente, cette production peut être envisagée comme le soubassement, le terreau possible d'actions de résistance plus explicites, plus stratégiques, plus conflictuelles, éventuellement plus collectives, à venir.

Dans cette perspective, tous les moments de suspension des routines contraintes, tous les moments où on lève les mains de son clavier d'ordinateur, où l'on fait autre chose que ce qu'on est supposé faire, sont des moments qui ont un fort potentiel de réflexivité et de transformation. Les analyses des effets du confinement sur les travailleurs vont dans ce sens. Même si cette période de confinement est associée à une période de crise et d'anxiété généralisée, ce temps de réflexion a souvent été mis à profit comme un temps de réflexivité sur des pratiques qu'on ne pense plus.

Une « anti-discipline » et des perspectives critiques qui se diluent dans les études d'usages

Dans les années 80, les travaux de De Certeau et les problématiques liées à l'autonomie sociale, souvent proches de la sociologie des mouvements sociaux, analysent les pratiques quotidiennes dans une perspective critique, s'attachant à l'émancipation sociale et politique dans un contexte de relations largement inégalitaires. Les travaux ultérieurs ont toutefois souvent cédé la place à des recherches mettant l'accent principalement sur l'autonomie et la liberté des usagers, au détriment des rapports de pouvoir, dans une perspective plus fonctionnaliste que critique.

La dimension politique et critique que l'on retrouve dans le volume 1 de *L'invention du quotidien* qui insiste sur des rapports de force inégaux entre producteurs et consommateurs semble avoir été peu à peu gommée dans les études sur les usages des TIC pour ne conserver que la production des usagers à travers leurs détournements, contournements, voire réinventions de la technique. Le consommateur passif est alors remplacé par un usager actif qui montre des « singularités dans les modes de faire ».

A l'instar d'André Vitalis, on peut alors avancer que l'acharnement de certains chercheurs à montrer la liberté et l'autonomie des acteurs dans leur appropriation des technologies numériques a pu entraîner une chute de la critique classique issue de l'école de Francfort. Car en effet, pourquoi dénoncer des pratiques de productions aliénantes si par ailleurs les acteurs peuvent en disposer et les détourner comme ils le souhaitent ? :

« On voit mal en effet l'intérêt de mettre en avant des contraintes et de possibles domination et manipulation qui, en toute hypothèse, seront contournées et neutralisés par un usager rusé. (...) Cela aboutit à surévaluer le pouvoir de l'individu, du récepteur et finalement à taire et à laisser dans l'ombre le poids des déterminations de l'offre » (Vitalis, 1994, p. 8).

Olivier Voirol dénonce également, dans l'ouvrage de De Noël et Granjon de 2011, les risques liés à la valorisation d'un usager qui serait compétent, tacticien, explorateur, et doté d'aptitudes interprétatives :

« Proposer une construction de l'utilisateur qui ne soit pas simplement celle d'un agent irrémédiablement soumis à des déterminismes sociaux, économiques et techniques fut sans doute précieux, mais on peut toutefois douter du bien-fondé à remplacer ce déterminisme par la vision enchantée d'un acteur autonome, abstrait, replié sur lui-même dans l'action individuelle et qui s'approprierait des technologies nécessairement habilitantes. » (Denouël & Granjon, 2011, p. 19).

En perdant la dimension politique de ces travaux, la capacité à penser la résistance face à des formes de domination et de pouvoir dans les usages s'est également atténuée.

Par ailleurs, dès 2000, Josiane Jouet pointait les risques liés à l'empirisme des études d'usage et au développement des commandes et recherches sur contrats avec des contraintes de plus en plus fortes (temps court, délimitation de l'objet, orientation par la demande). En 2011, elle confirme cette tendance : avec les études micro sociologiques, « la recherche a gagné en rigueur théorique et en technicité méthodologique mais elle a sans doute perdu en regard critique et en imagination sociologique » (Jouët, 2011, p. 80).

Joëlle Le Marec constate ainsi une contradiction au cœur des premières études d'usage qui se veulent pourtant fondées sur une perspective critique d'émancipation des individus : « les commandes prioritaires dans le cadre politique de la « société de l'information », pour soutenir le développement du marché des technologies », ont placé les chercheurs « en situation paradoxale de contribuer au renforcement d'un ancrage politique de la recherche qui est en rupture avec la perspective théorique qui les fonde ». Les recherches se trouvent alors le plus souvent centrées sur « l'acceptabilité des technologies » et « sous-tendues par un objectif de rationalisation » (Marec, 2004, p. 142).

Fabien Granjon, de son côté, rappelle que la nature même de l'internet et son histoire ont empêché d'inscrire d'emblée les recherches sur ses usages dans une perspective critique : « les

développements historiques de l'Internet ont pendant longtemps échappé aux analyses critiques en économie politique » en raison « de la nature ouverte du processus d'innovation socio technique et de la dimension coopérative qui motivait la grande majorité des développeurs du réseau qui était également des usagers » (Granjon, 2004).

Des approches critiques qui négligent le pouvoir d'agir des acteurs

En parallèle des études sur les usages du tournant du 21^{ème} siècle, des travaux s'attachent aux contraintes qui pèsent sur les usagers, dans une perspective critique et macro-économique inspirée de l'économie politique de la communication et des industries culturelles.

A l'inverse des approches précédentes, celles-ci, dans la lignée de l'école de Francfort, dénoncent l'aliénation de consommateurs passifs et dominés face à des producteurs tout puissants et orientent la focalisation vers les rapports de pouvoir et formes de domination associés aux technologies de l'information et de la communication.

Penser la technique et les TIC d'un point de vue critique plus « macro » revient alors généralement à les intégrer dans un système technicien plus vaste et à montrer qu'elles sont indissociables d'un système économique d'une part (économie politique des industries de la communication liée aux mutations du capitalisme), et qu'elles sont promues par une idéologie qui s'appuie sur l'imaginaire des techniques, de la communication, et de la société de l'information d'autre part.

On retrouve ici l'ensemble des travaux qui s'attachent au système technicien (Ellul, 1999, 2004a; Vitalis, 2007, 2015), les travaux sur les industries de la communication (Bouquillion & Matthews, 2010; Miège, 2007) et les travaux visant à mettre en lumière l'idéologie de la communication et de ses techniques (P. Breton, 1995; P. Breton & Proulx, 1989; Mattelart, 1997b, 2009; Robert, 2012; Sfez, 1999b).

Aujourd'hui, comme le rappelle Éric George (George, 2014), il est pratiquement impossible d'aborder de manière critique Internet sans le penser dans le cadre de l'économie politique des industries de la communication (industrialisation des contenus et mutations du capitalisme). Christian Fuch et Eric Georges montrent ainsi comment les médias sociaux numériques contribuent plus que jamais à renforcer le capitalisme (Fuchs, 2013; George, 2011). Le discours d'ordre idéologique sur le Web 2.0. ou collaboratif vise ainsi, comme le montre Philippe Bouquillon, à intégrer la production citoyenne de contenus dans une économie valorisable (Bouquillion & Matthews, 2010). Les études récentes sur les industries des médias et de l'information montrent également le poids considérable et la concentration de ces industries dont le risque majeur est un usager « de plus en plus surveillé, contrôlé, captif » (Badillo, 2015, paragr. 29). La vision d'un usager actif s'oppose alors « à celle d'un usager sous la surveillance des moteurs de recherche et des algorithmes » (Ibid. §33).

Ces réflexions critiques, si elles sont essentielles, en prenant le contre-pied d'approches supposant une trop grande liberté des usagers, en viennent, à l'inverse, à penser les usages presque exclusivement en termes de domination, l'usager redevenant ainsi passif et contraint, délesté de ses capacités d'émancipation et de résistance.

Cette approche en termes de domination et d'aliénation ne permet pas d'observer les capacités d'agir des acteurs et les résistances qui peuvent se développer. Quand elles sont prises en compte, elles sont souvent envisagées, à la suite de Foucault, comme de simples adaptations qui ne peuvent que participer à l'évolution et aux reconfigurations des formes de domination, sans pour autant les mettre en péril ou porter des propositions alternatives ou des transformations créatrices.

Un enfermement dans des approches « micro » ou « macro » difficilement conciliables

Nous avons vu que les travaux de Michel De Certeau, s'ils étaient initialement d'inspiration critique, ont pu donner lieu à un déterminisme social et à une présomption de liberté des acteurs qui a pu réduire l'importance des mécanismes de contrainte et de domination dans la production, la diffusion et l'appropriation des technologies numériques. Ce faisant ces recherches se sont privées de penser les bricolages, les refus et les détournements comme des formes de résistance.

Nous avons vu à l'inverse que les travaux critiques plus classiques, inspirés de l'école de Francfort et de Michel Foucault, reprochent aux études inspirées des travaux de De Certeau l'oubli des déterminismes techniques, économiques et macrosociaux dans les processus d'appropriation. Promples à déceler les formes de domination et de pouvoir dans les industries de la communication et les médias, ces recherches en oublient le pouvoir d'agir des acteurs et leurs capacités de résistance.

Cette opposition entre deux approches semble avoir laissé un espace vide. Celui-ci a pu être partiellement comblé par la double médiation revendiquée par Josiane Jouet ou par les réseaux sociotechniques tels qu'envisagés par l'anthropologie des sciences et des techniques. Toutefois il est peu investi par des approches plus critiques et politiques en termes d'articulation entre domination et résistance et de négociation de rapports de pouvoir au cœur même des processus d'innovation et d'appropriation sociotechniques.

En définitive, rappelle Badillo en 2015, « l'usager des médias est un usager qui peut être créatif, bricoleur, mais qui est aussi contrôlé et surveillé » (Badillo, 2015, paragr. 37). Les tentatives d'articuler ces deux perspectives sont pourtant peu nombreuses.

Ainsi, dans les années 90, se développe un champ de recherche autour d'une « socio-politique des usages », qui replace la figure de l'usager actif, dans un environnement politique et marchand, et dans une perspective critique plus macroscopique (Vitalis, 1994). André Vitalis et Thierry Vedel tentent ainsi d'articuler les deux approches. On pourra toutefois regretter, à l'instar d'Eric George, que leur projet n'ait pu aller plus loin que les ambitions initiales de l'ouvrage, « aux prises avec la difficulté d'associer micro et macro sans les juxtaposer » (George, 2014).

Geneviève Vidal, dans son ouvrage de 2010, propose également une articulation autour du concept de « renoncement négocié » qui rend compte d'usagers conscients de leur propre aliénation par les TIC mais qui négocient toutefois des écarts (Vidal, 2012).

La perspective que nous développons dans ce volume cherche à creuser ce sillon et tente d'allier approche critique et analyses fines des formes de résistance et d'émancipation des usagers. Cette perspective implique de prendre en compte un ensemble de rapports de force issus des formes contemporaines du capitalisme, tout en observant les signaux, même discrets, d'émancipation et de résistance.

Eric George propose dans cette même optique une « double acception de la critique », qui permettrait de réfléchir simultanément en termes de pouvoir, de rapport de force, d'exploitation, de domination, d'inégalités économiques et sociales et d'aliénation mais également de résistance, d'émancipation, de changement social et de puissance d'agir (George, 2014). Il propose ainsi de combiner ces concepts plutôt que de les traiter de façon séparée : « aborder en tension permanente ceux qui portent en eux la reproduction du monde tel qu'il existe et ceux qui véhiculent des transformations positives » (George, 2014, paragr. 7).

Les travaux critiques sur les résistances au travail que nous allons voir maintenant tentent d'éclairer cette articulation et de replacer les formes de résistance au travail dans leurs relations avec les formes de domination et les mutations de l'organisation du travail.

LA RESISTANCE AU TRAVAIL : EVOLUTION DES MANIFESTATIONS ET DES RECHERCHES

La résistance au travail, de quoi parle-t-on ?

Pour David Courpasson et Françoise Dany, « la résistance est conçue comme consubstantielle à la vie en société. C'est une dimension incontournable des organisations » (Courpasson & Dany, 2016, paragr. 1).

Les travaux qui s'intéressent aux pratiques d'opposition en contexte de travail ne sont pas toujours d'accord sur les phénomènes à intégrer dans ces pratiques, sur les définitions à leur donner encore moins sur les manières de les traiter. David Collinson et Stephen Ackroyd, dans un chapitre d'ouvrage de 2005 qui fait référence, proposent « un continuum des pratiques d'opposition » qui irait de la résistance (comportement manifeste, fondé sur des principes, éventuellement organisé formellement) en passant par les « inconduites » (*misbehaviour*) définies comme le non-respect conscient des règles, jusqu'à la « dissidence » (*dissent*) qui met au premier plan un désaccord linguistique ou normatif (Collinson & Ackroyd, 2005).

Si la littérature anglophone s'attache plutôt aux *Misbehaviour*, *deviance* ou *dissent*, les sociologues français parlent plus facilement de « résistance ». Les points de vue peuvent alors diverger sur ce qu'il convient d'intégrer ou non sous le vocable de résistance organisationnelle.

Dans leur revue de la littérature sur la résistance aux systèmes d'information, Svan Laumer et Andreas Eckhardt (2012) montrent que les phénomènes qualifiés de résistance aux systèmes d'information peuvent recouvrir un spectre très large qui va du « refus passif de coopérer, aux comportements destructeurs et au sabotage ». La résistance peut alors passer par de l'apathie (inaction, distance, manque d'intérêt), de la résistance passive (délais, tactiques, évitements), de la résistance active (plus fort mais non destructeur : enrôler, s'opposer), enfin par de la

résistance agressive (grève, boycott, sabotage) (Laumer & Eckhardt, 2012, p. p.66). D'autres auteurs ajoutent à cette catégorisation « large » la diffamation, la procrastination, ou encore la protestation critique.

Stephen Bouquin regrette qu'en sociologie de nombreux auteurs utilisent la notion de résistance de façon ouverte, comme un objet valise qui intègre toutes sortes de conduites sociales informelles (freinage, jeux productifs, ajustements, contournement, réappropriation). Pour l'auteur il s'agit alors plutôt de "micro-rebellions", de "critiques qui ne sont pas orientées vers la remise en question des dimensions structurantes de l'activité de travail mais visent plutôt à travailler plus efficacement (Bouquin, 2011). Certains chercheurs qualifient alors ces formes de résistance de « decaf resistance » (Contu, 2008).

Bouquin propose au contraire une définition restrictive de la résistance qui se différencie des stratégies défensives ou du « travail réel » et des ajustements et contournement de règles. Même s'il n'y a évidemment pour l'auteur pas de cloisons étanches entre ces différents phénomènes : « la résistance coexiste avec les pratiques informelles d'adaptation mais s'en détache en tant que formes d'opposition, de refus de se conformer ou de plier ». La résistance se définit alors comme « des conduites inavouables, clandestines, anonymes (et non informelles) » qui donnent lieu à « une reconnaissance impossible pour le management (il peut tolérer mais jamais officialiser) ». Ce sont des pratiques individuelles ou collectives qui ont la « volonté d'atténuer l'exploitation ou de desserrer l'étau du contrôle managérial ». C'est également « une manière de ne pas se vivre comme victime ou comme personne en souffrance » (Bouquin, 2011).

La résistance relève donc d'une protestation subjective plus ou moins visible. Quand elle est discrète et individuelle, elle n'implique pas forcément le conflit, puisque justement elle ne se revendique pas. Le conflit au contraire, permet d'objectiver et d'ancrer la réflexion dans un cadre politique. Comme le remarque Yvan Sainsaulieu dans son livre « Conflits et résistances au travail », s'attacher à la résistance et non au conflit « permet d'ouvrir les registres d'action aux actions non protestataires et aux stratégies de « résilience » individuelles » (Sainsaulieu, 2017).

Face à des formes de pouvoir disséminées dans les procédures et les dispositifs, il est également souvent difficile de repérer des « adversaires » vers lesquels porter le conflit. Comme le montre plusieurs travaux en sociologie, en communication organisationnelle ou en gestion (Berry, 1983; Vacher, 2008; Gaulejac & Hanique, 2015; Dujarier, 2015), les responsabilités et les décisions se perdent dans les dispositifs.

D'après plusieurs auteurs, les conflits au travail, comme les résistances, seraient en régression continue, sur fond de crise, de déclin du syndicalisme et de nouvelles techniques de management. Nous soutenons au contraire dans ce travail qu'il existe aujourd'hui des formes renouvelées de la conflictualité au travail, plus discrètes, plus disséminés, moins franches et ostensibles, mais toujours bien présentes. Les résistances et mobilisations perdurent malgré un contexte où les solidarités professionnelles sont dissoutes par une mise en concurrence généralisée.

Jean Michel Denis partage ce constat dans le cadre d'une enquête sur l'évolution des conflits sociaux au travail entre 1998 et 2004 (Béraud et al., 2008). Plutôt qu'une substitution des mobilisations collectives par des formes de contestations individuelles, il analyse alors des « formes de conflits hybrides ». L'enquête montre ainsi que si les grèves classiques ont

effectivement diminué, on trouve en revanche un panachage d'actions individuelles et collectives, les deux étant souvent liées. Ainsi, « un phénomène d'absentéisme chronique (...) peut à tout moment se transformer en conflit collectif et prendre la forme de grèves ou de débrayage. (...) l'absentéisme et le conflit collectif ne constituent pas des phénomènes séparés mais forment une dynamique » (Béraud et al., 2008).

Un regain d'intérêt pour les recherches sur la résistance en contexte de travail

En 1995, Stephan Akroyd et Paul Thomson regrettaien qu'après avoir été un pilier de la sociologie industrielle d'inspiration marxiste pendant de nombreuses années, la recherche sur la résistance ait largement disparu des études critiques (Thompson & Ackroyd, 1995). En 2017, Dennis Mumby constate au contraire, au début du 21e siècle, une « explosion » des recherches qui s'intéressent aux luttes sur les lieux de travail (Mumby et al., 2017).

Ce regain d'intérêt se concrétise par la publication de numéros de revues (*Management quarterly* 2005 et 2008 sur la résistance au travail), la création d'une nouvelle revue : « *Journal of resistance studies* » et un *Sage handbook* consacré à la résistance (Courpasson & Vallas, 2016).

Dennis Mumby, Robyn Thomas, Ignasi Martí et David Seidl suggèrent alors que ce regain d'intérêt des universitaires pour la résistance au travail n'est pas étranger à l'évolution des contextes professionnels des chercheurs et à « la colonisation accrue du milieu universitaire lui-même par les modèles d'entreprise néolibéraux de la performance » (Mumby et al., 2017).

Les recherches sur la résistance se déplient dans plusieurs disciplines : théories des organisations, sociologie mais également communication. Quand elles sont critiques, elles relèvent de plusieurs perspectives et traditions théoriques : marxistes, postmarxistes, post-modernes, féministes ou encore *post-colonial studies*.

Si les travaux en gestion s'attachent depuis Taylor aux questions de résistance, sans nécessairement les reconnaître comme telles, pour tenter de les détourner ou de les réconcilier avec les modèles prescrits d'organisation du travail, au contraire, les perspectives critiques plus récentes voient la résistance comme une réponse nécessaire et constructive, voire constitutive des contextes organisationnels.

Les recherches sur la résistance au travail sont donc nombreuses, elles adoptent également des points de vue différents sur la résistance. D'après Courpasson, ces recherches révèlent plusieurs types de clivages (Courpasson, 2017) :

- un clivage entre ceux qui s'intéressent aux formes de résistance cachées et ceux qui s'intéressent aux résistances publiques ;
- un clivage entre ceux qui pensent que la résistance fait encore une différence et ceux qui pensent qu'elle n'est qu'une simple « soupape de sécurité » apolitique (Fleming & Spicer, 2008) ;
- enfin un clivage entre ceux qui pensent que les actes de résistance sont improductifs tant qu'ils sont isolés ou cachés, ou pas directement dirigés contre le pouvoir, et ceux qui pensent que ces formes de résistance participent d'un processus global de résistance

Ce que montrent les travaux sur l'histoire des formes d'opposition au travail c'est que l'évolution des formes de domination et l'individualisation du travail ont entraîné une évolution des formes de résistance au travail. Rester centré sur une vision restrictive de la question des oppositions empêcherait alors les chercheurs d'observer un certain nombre de phénomènes qui relèvent pourtant de la résistance au travail.

On peut ainsi noter trois types d'approches de la résistance qui ont évolué à la fois avec les formes de domination au travail, les formes concrètes d'opposition et les changements de paradigmes en SHS :

Une première approche de la résistance au travail, plutôt minoritaire aujourd'hui, s'intéresse aux luttes et mobilisations collectives qui ont une dimension politique. Ces approches amènent à constater une régression des conflits et des résistances dans les organisations contemporaines. Rester centré sur les manifestations institutionnalisées et collectives d'opposition empêche, de notre point de vue, de voir les nouvelles formes de résistances qui s'exercent aujourd'hui. Cette posture, souvent très surplombante, ne permet pas non plus de voir que ces résistances ne s'opposent pas nécessairement, de façon classique, à un modèle de domination capitaliste et ne sont pas nécessairement synonymes de désengagement vis-à-vis du travail ou de l'organisation.

L'enquête « Ethics at work 2021¹ » permet de découvrir que 43% des employés interrogés disent avoir subi des représailles après avoir signalé une violation de l'éthique des affaires dans leur entreprise, ce chiffre monte à 60% pour les employés français. Parmi ceux qui choisissent de se taire, 33% gardent le silence parce qu'ils pensent qu'aucune action ne serait menée, 32% parce qu'ils pensent que cela mettrait leur emploi en danger. Ces résultats sont très explicites sur la capacité de s'exprimer ou de dénoncer des injustices aujourd'hui dans les entreprises. Les actions sont rares, et quand les actions sont individuelles, elles sont risquées et doivent donc prendre d'autres chemins, plus discrets, plus insidieux, pour s'exprimer.

Pour Christian Thuderoz, les salariés n'ont pas cessé de s'opposer mais les formes de contestation ont évolué selon le type de contrôle managérial (contrôle taylorien vs responsabilisation néolibérale) d'une part, et selon le degré d'engagement des salariés d'autre part. L'auteur définit un nouveau répertoire d'action (« une grammaire de la contestation ») qui révèlent 8 formes d'opposition au travail qui vont de « la récalcitrance » à « la militance » en passant par « la distance », « le retrait », « l'irréverence », « le cynisme », « la rébellion » et « le renoncement ». (Thuderoz, 2011).

¹ Réalisée auprès de 10 000 employés à travers le monde :

<https://www.ibe.org.uk/ethicsatwork2021.html>

Des résistances explicites aux résistances discrètes : des formes de résistance au travail qui évoluent

Des formes de résistance indissociables des formes de domination au travail

Les recherches sur la résistance sont ainsi indissociables d'une réflexion sur l'évolution du capitalisme post-fordiste et des contextes contemporains de travail. Comme le rappelle Mumby à la suite de Foucault, « là où il y a pouvoir, il y a résistance ». La résistance n'est ni extérieure, ni en réaction au pouvoir, mais constitutive du pouvoir lui-même (Mumby et al., 2017, p. 1161).

Les formes de résistance sont ainsi étroitement liées aux formes de domination et celles-ci ont largement évoluées au tournant du 21^{ème} siècle, entraînant un brouillage des frontières et des repères entre les classes, les parties en présence et les sujets de lutte.

En lieu et place des luttes pour « négocier le marché de l'effort », on retrouve ainsi des luttes symboliques et identitaires, des luttes pour le sens et les significations (Mumby & Plotnikof, 2019). Face aux formes de management qui s'appuient de plus en plus sur le management des affects et des identités, les employés s'engagent alors subjectivement dans la résistance et répondent avec des constructions subtiles et symboliques appropriées (cynisme, humour, ironie, etc...), des identités alternatives au travail, et des formes d'affects non sanctionnés (Mumby et al., 2017).

L'évolution des formes de domination au travail, aujourd'hui largement euphémisées, « capillarisées », disséminées et transférées des hommes aux dispositifs (Dujarier, 2015; Gaulejac & Hanique, 2015), entraîne une évolution des formes de résistances. Les chercheurs constatent ainsi des « micro-émancipations » et des résistances discrètes à tous les niveaux de la société en lieu et place des luttes collectives, massives et identitaires. De la même façon que les formes de pouvoir se difractent, se disséminent, se font plus discrètes, les formes de résistance elles aussi deviennent discrètes, disséminées, omniprésentes, et incitent les chercheurs à « réorienter la focale », pendant longtemps centrée sur les luttes collectives. Les phénomènes de *quiet quitting* ou « démission silencieuse » et de *quiet firing* ou « licenciement silencieux », récemment découvert dans la presse professionnelle¹ vont dans ce sens. Au-delà des effets de vocabulaire qui remettent au goût du jour des procédés quelquefois anciens, ces pratiques sont aujourd'hui exacerbées et réactualisées dans le cadre des *flex office*, du télétravail et du travail hybride.

Danièle Linhart constate, dans un article de 2009, une « modernisation de la résistance » (Linhart, 2009). Elle s'appuie sur plusieurs années de terrains, essentiellement dans le secteur industriel, pour montrer que la contestation subjective a changé de registre. Les valeurs de justice ou d'égalité semblent avoir disparu et les employés résistent au nom du travail bien fait ou au nom de l'entreprise, et non du travail des ouvriers. « Avec l'effondrement des collectifs s'en est allé le sentiment d'un soi partagé avec d'autres et la mise en commun des doléances »,

¹ Coromines, L. (2022, août 26). Travail : c'est quoi le « quiet quitting » qui suit la Grande Démission ? L'ADN. <https://www.ladn.eu/nouveaux-usages/travail-cest-quoi-le-quiet-quitting-qui-suit-la-grande-demission/>

« Quiet firing » : êtes-vous victime d'un licenciement silencieux ? - HelloWork. <https://www.hellowork.com/fr-fr/medias/quiet-firing-quiet-quitting.html>

le salarié ne voit plus l'injustice, l'inacceptable, dans ce qui le concerne (Linhart, 2009, p. 79). Les ouvriers et les cadres ont ainsi intégré et intériorisé le fait d'être responsable et se sentent personnellement victimes et personnellement exploités.

Les travaux récents sur la résistance au travail montrent donc, d'une part, que les notions de pouvoir et de résistance évoluent conjointement et d'autre part qu'il est possible de dépasser la question de l'assujettissement et de la domination pour réévaluer la place de la résistance cachée / feutrée en organisation et observer la co-construction à la fois du contrôle et de la résistance.

Enfin, les espaces de luttes ont également évolué, ils ne se situent plus uniquement à l'intérieur des frontières de l'entreprise et autour du travail mais partout, dans tous les champs de la vie publique, professionnelle et privée. De nombreux travailleurs se sentent « en permanence liés au travail, et des aspects de leur identité, de leur vie quotidienne, précédemment vus comme séparés du travail (émotions, sexualité, loisirs) sont maintenant objets d'une « capture Corporate » dans l'idée de créer de la valeur » (Mumby et al., 2017, p. 1159). Le néocapitalisme post-fordiste, « dans un effort vampirique, transforme chaque contexte social et chaque relation en une forme de travail » (Ibid.). Dans ce contexte, ce sont les luttes pour le sens et pour les constructions identitaires qui sont centrales. La production capitaliste se développe ainsi dans toutes les dimensions du social et de nos vies et les formes de résistance, comme leur capacité de déploiement, font de même et s'en trouvent ainsi largement modifiées.

Des formes de résistance discrètes mais bien présentes

Pour plusieurs recherches développées dans les années 90, les résistances, loin de disparaître, se sont au contraire multipliées, mais sous d'autres formes, plus ambiguës, qui rendent compte de manifestations renouvelées de la conflictualité au travail.

Ainsi, pour Ackroyd et Thompson, les formes de contestations dans les entreprises ont largement évolué depuis les années 80. En lieu et place des « sabotages » documentés par les études ethnographiques dans les entreprises industrielles de l'après-guerre, on trouve aujourd'hui de nombreuses autres manières de montrer son désengagement (Ackroyd & Thompson, 2016).

Ces mêmes chercheurs montrent dans plusieurs articles que les « comportements répréhensibles » en organisation (*misbehaviour*) ont toujours existé et ont eu tendance à augmenter et se diversifier depuis l'après-guerre. Les modifications des modes de gestion et de management auraient ainsi amené des changements dans les comportements répréhensibles observables : ces comportements, dans leur version contemporaine, sont diversifiés, non institutionnalisés et restent en deçà de la sanction. (Ackroyd et Thompson 2003 ; Ackroyd 2012 ; Ackroyd et Thompson 2016).

Les auteurs s'intéressent aux comportements « insidieux » (dont font partie les incivilités au travail), au cynisme et à certaines formes de contestation ou de dissidence notamment via les réseaux sociaux ou les forums (Thompson et al., 2020) comme des façons certes déjà connues mais aujourd'hui plus systématisées et répandues de « se distancier » ou de « se désengager » de son organisation. Il s'agit alors d'espaces de liberté qui restent toujours en deçà de la sanction : « même dans les espaces de travail les plus surveillés (...) il est possible de modifier l'impact (voir de contourner) les normes de travail » (Ackroyd & Thompson, 2016).

Les chercheurs qui s'intéressent à ces nouvelles formes, discrètes et multiples, d'opposition au travail s'attachent alors à l'ironie (Fleming & Sewell, 2002), au cynisme (Fleming & Spicer, 2008), à l'humour (Collinson, 2002), aux potins, ou aux graffitis. Autant de pratiques qui peuvent être envisagées comme des manifestations communicationnelles.

Jerald Greenberg s'intéresse ainsi aux comportements « insidieux », « nuisibles et secrets » en organisation, parmi lesquels ils comptent les incivilités (Greenberg, 2011). Ces comportements font partie des nouvelles formes d'opposition, qui, si elles ont toujours existé dans les organisations, seraient aujourd'hui transformées, par une utilisation active, en un phénomène qualitativement différent : des formes insidieuses, persistantes et motivées de désengagement. Ce que les auteurs nomment un « désengagement actif » de la part des salariés (Ibid.).

Les travaux de James Scott sur les résistances « subalternes », que nous avons déjà évoqués en chapitre 2, montrent à partir d'un travail anthropologique, comment le consentement extérieur des populations les plus défavorisées masque en fait des pratiques de subversion. À travers des formes quotidiennes de résistance cachée, le pouvoir des « subalternes » se cache derrière une absence de contestation publique formelle du pouvoir. La résistance fonctionne justement pour Scott parce qu'elle est cachée et « infra politique ». Les formes cachées de résistance sont, pour ce chercheur dont les travaux ont fait date, non seulement les plus communes mais également les plus efficaces (Scott, 2009).

Valérie Carayol s'intéresse au rire, à l'humour et à la parodie comme espace de « liberté interstitielle » dans l'univers hiérarchique des organisations (Carayol, 2003). Le rire est alors envisagé comme « un comportement de communication, structurant les interactions et les polarisant de multiples façons » (p. 73), mais également comme un marqueur de domination ou de résistance. Les pratiques d'humour en organisation « structurent et réinstituent » alors en permanence « des formes d'intégration et d'exclusion », mais également traduisent « des actes de coopération ou d'hostilité, de subordination ou d'insubordination subtiles laissant à chacun des protagonistes une marge de liberté « virtuelle » qu'il ne peut souvent actualiser dans sa pratique professionnelle réelle, puisqu'il est tenu institutionnellement à coopérer ». (p. 75).

La parodie est ici envisagée, comme dans d'autres travaux sur cette question, à la fois comme « soupape » permettant l'expression et le défoulement des tensions, mais également comme forme de contestation du pouvoir et d'émancipation. Elle a également la faculté de fédérer et de faire émerger un sentiment de communauté.

La littérature anglo-saxonne des années 90' qui s'intéresse aux formes multiples et discrètes de résistance en organisation est très instructive lorsqu'on s'intéresse aux aspects « cachés » ou « obscurs » de la résistance au travail. Plusieurs chercheurs regrettent toutefois que ces travaux se désintéressent largement des formes de résistances conflictuelles, collectives ou organisées qui pourtant subsistent. Ces recherches, en se centrant sur les résistances « interstitielles », les « micro-émancipation », les « micro-luttes », l' « infra-politique » (Scott, 2009), évacuent ainsi les notions de conflits, de classe et de domination, et plus généralement la dimension politique de la résistance. Pour David Courpasson, à travers ces recherches, la résistance au travail devient alors « soupape de sécurité inoffensive » et non « défi significatif du pouvoir » (Courpasson, 2017).

Quand les cadres et les travailleurs qualifiés résistent

Pour Mumby, Thomas, Martí et Seidl, l'enjeu des recherches contemporaines sur la résistance au travail concerne moins l'aliénation des travailleurs face au mode de production industrielle que l'autonomie des travailleurs qualifiés. Si de nombreux travailleurs ont une plus grande autonomie en tant que « travailleur du savoir » et « manipulateurs de symboles », ils voient toutefois dans un même temps leur moi professionnel « capturé par les efforts des entreprises pour exploiter cette créativité » (Mumby et al., 2017, p. 1162). C'est particulièrement vrai, comme le rappellent ces auteurs, lorsque l'accent est mis sur les « cultures d'entreprise » où les employés sont censés transformer leur vie entière en une forme de « capitalisme humain ».

Comme le montrent Courpasson et Thoenig, les cadres et les personnels très qualifiés peuvent s'opposer de multiples manières aux évolutions de l'organisation du travail qui ne leur semblent pas conformes à leur vision du travail efficace et « bien fait ».

Il ne s'agit alors pas d'une remise en cause des modes de management ou de l'organisation capitaliste, mais d'une opposition face à des évolutions qui desservent l'entreprise, la qualité du travail ou leur position dans l'organisation. Les cadres peuvent ainsi à certaines occasions « redéfinir leurs zones d'indifférence », prendre parti et prendre des risques en se rebellant face à des pratiques qu'ils n'apprécient pas (Courpasson & Thoenig, 2008).

Tout l'intérêt de s'intéresser aux résistances des cadres et des personnels les plus qualifiés, réside alors dans la capacité de leurs résistances à être absorbées positivement par les organisations et donc à apporter des changements. Courpasson considère ainsi que c'est « précisément dans sa capacité à absorber [et pas seulement à lutter] que se trouve la puissance créative de la résistance » (Courpasson & Thoenig, 2008, paragr. 15).

Le travail réalisé par Courpasson et Thoenig montre qu'en dépit de l'individualisme largement décrit dans les organisations contemporaines, des cadres sont prêts à s'opposer et prendre des risques. Toutefois, leur « priorité n'est pas la remise en cause du management ou du capitalisme » mais « des revendications qui concernent le bien de l'entreprise » : ainsi, « l'allégeance forcée ou stimulée est moins systématique que le dit la littérature commune sur le pouvoir et la résistance » (Courpasson & Dany, 2016, paragr. 12).

Penser la résistance au travail en communication organisationnelle

Si pour Mumby, la réflexion sur la dialectique contrôle et résistance devrait être le premier centre d'intérêt des recherches critiques en communication organisationnelle, force est de constater qu'en France ce sujet est très peu traité dans notre champ.

Mumby et Plotnikof envisagent les organisations à la fois comme processus et comme sites de pouvoir et de résistance. Dans cette perspective, « les processus de pouvoir et de résistance étayent, définissent et constituent la communication organisationnelle : ils sont le médium et le résultat de l'*organizing* quotidien » (Mumby & Plotnikof, 2019, p. 35). Le pouvoir et la résistance se déploient ainsi dans les processus de communication qui font l'*organizing*. Ces processus sont eux aussi à la fois le médium et le résultat des processus de pouvoir et de résistance.

Mumby et Ashcraft rappellent que les travaux sur le pouvoir et la résistance en communication organisationnelle devraient se distinguer par leur intérêt particulier pour les luttes discursives,

où les significations (*meaning*) et la voix (*voice*) sont constitutives du soi, de l'institution et de l'expérience. Ces études permettraient de passer d'une focale sur la reproduction de l'hégémonie dans la culture organisationnelle vers une investigation localisée des modes de résistance en prenant en compte la complexité et les contradictions de l'*agency* (Mumby & Ashcraft, 2017)

Des résistances au pouvoir coercitif aux luttes pour le sens et l'identité

Le capitalisme contemporain, comme le montre les travaux sur le capitalisme cognitif (Boutang, 2008), s'appuie sur la créativité immatérielle de la multitude (Hardt et al., 2004). Il se fonde ainsi sur la production symbolique des mots, des signes et des images par le plus grand nombre. De ce point de vue, les questions de domination et de résistance se manifestent régulièrement dans le champ du symbolique et relèvent donc pour une large part du champ de la communication.

Mumby et Plotnikof analysent ainsi les transformations du travail au tournant du 21^e siècle et les changements de la nature des luttes sur le lieu de travail et des rapports entre pouvoir, résistance et *organizing* : ils montrent que l'objet central des oppositions a évolué des luttes pour l'indétermination du travail aux luttes pour l'indétermination du sens et la construction identitaire (Mumby et al., 2017; Mumby & Plotnikof, 2019).

Ces auteurs analysent dans leur article de 2019 l'évolution des liens entre communication, domination et résistance, en trois temps historiques : les formes d'organisation fordistes (de Taylor à la fin des années 70), le capitalisme post fordiste et les organisations du 21^{ème} siècle.

La première période est celle du « pouvoir coercitif » qui adopte des formes directes de contrôle et de surveillance pour intensifier le travail. Malgré ces efforts de contrôle intensif (le contrôle des corps, la discipline analysée par Foucault) les travailleurs ont continué à trouver des moyens de résister, par exemple, en sabotant les machines, en refusant de faire des heures supplémentaires, ou en s'engageant dans des grèves organisées et « sauvages ». Cette forme de contrôle et de surveillance, caractéristique des entreprises fordistes, n'a évidemment pas disparu dans les entreprises contemporaines et est aujourd'hui largement relayée et supportée par les technologies numériques.

A partir des années 80, les auteurs observent une autre forme de pouvoir, qu'ils nomment le « pouvoir par consentement » ou « par la culture d'entreprise ». Dans ce cadre, il s'agit de « faire adhérer ». La communication déploie alors un système idéologique qui diffuse des valeurs dans le cadre de stratégies de « cultures d'entreprise ». Le pouvoir s'exerce alors « non pas en façonnant directement le comportement organisationnel, mais par un processus idéologique de construction communicative d'un système de sens (*meaning system*) que les membres de l'organisation intérieurisent pour agir « spontanément » » (Mumby & Plotnikof, 2019, p. 43). On peut associer cette approche aux différents travaux critiques sur la communication des organisations comme système organisé de diffusion de sens qui masque et enferme, comme pratique « obscure » de détournement ou d'euphémisation du réel, et comme forme d'assujettissement (N. Klein, 2002; Salmon, 2008; Dejours, 2009; Heller, 2009; Vandevelde-Rougale, 2017). Les études montrent que les employés s'approprient de différentes manières le discours et les valeurs *corporate*. La culture d'entreprise cherche à imposer et *manager* les « significations » et, ce faisant, favorise le développement de nouvelles formes de résistance qui se déploient également sur le terrain symbolique : l'ironie, le cynisme, l'humour, etc. Ces formes

de résistance symboliques ont été qualifiées de « jiu-jitsu sémiotique » (N. Klein, 2002) dans lequel le discours du management est utilisé contre lui-même pour construire des lectures et des réalités alternatives.

Mumby et Plotnikof distinguent une dernière forme de pouvoir caractéristique des organisations du 21e siècle : le « pouvoir comme gouvernementalité » (*Power as Governmentality*). Les organisations contemporaines ne prônent alors plus la culture d'entreprise partagée, mais au contraire la diversité : « la différence et l'autonomie sont aujourd'hui les nouvelles formes de pouvoir ». Le sujet est alors à la fois soumis à des processus de contrôle et à des injonctions à être autonome.

Ainsi, pour ces auteurs, c'est l'indétermination du sens issu de la lutte permanente entre contrôle et autonomie, la création du sens par les sujets, qui produit la valeur du capitalisme contemporain. En ce sens, la communication ne *constitue* pas seulement l'organisation comme l'affirme le champ des CCO, mais « elle constitue le capital » et donc la valeur économique du capitalisme (Mumby & Plotnikof, 2019, p. 51). La production communicative du sujet (libre) en prise avec les tensions liées au contrôle et à l'autonomie est donc source de capital : toute la vie des acteurs se trouve alors engagée dans la production. Le capital « capture les pratiques de création de sens et le travail identitaire de la vie quotidienne des acteurs » pour les transformer en capital humain monétisable. C'est donc « la vie elle-même » qui est le « nouveau terrain du capital ».

Il ne s'agit alors plus seulement pour les chercheurs d'observer la production communicationnelle des organisations mais bien de voir les processus communicationnels comme le cœur de la production capitaliste. Dans cette approche communicationnelle du pouvoir, c'est le « sens commun » qui devient un lieu de lutte politique. Dans ce cadre, Mumby suggère en 2017 qu'il est temps pour les chercheurs de s'engager dans la lutte et de « participer à une bonne vieille guerre de position à la Gramsci pour transformer le sens commun en sens critique » (Mumby et al., 2017, p. 1175).

La résistance comme processus dynamique et hybride

Les travaux critiques sur la résistance montrent que celle-ci est socialement construite. Elle émerge des interprétations multiples et subjectives à la fois des acteurs sur les lieux de travail et des chercheurs. Certains auteurs dénoncent ainsi le risque d'une tentative arbitraire de « classification botanique » des manifestations de résistance (Courpasson & Vallas, 2016, p. 5).

La résistance s'organise en grande partie dans l'indétermination du travail, à la fois support et résultat des efforts d'innovation sur le lieu de travail. Une approche subjective de la résistance comme socialement construite permet alors de ne pas « ontologiser » le phénomène et de proposer une réflexion en termes de « processus émergent, à la fois support et résultat de contextes particuliers, politiques, économiques et discursifs (Mumby et al., 2017).

Enfin, la résistance a « rarement une téléologie unique, cohérente et facilement repérable » (Mumby et al., 2017, p. 1161), il s'agit donc d'éviter le piège d'un « tableau univoque et verrouillé » (Lhuilier, 2009).

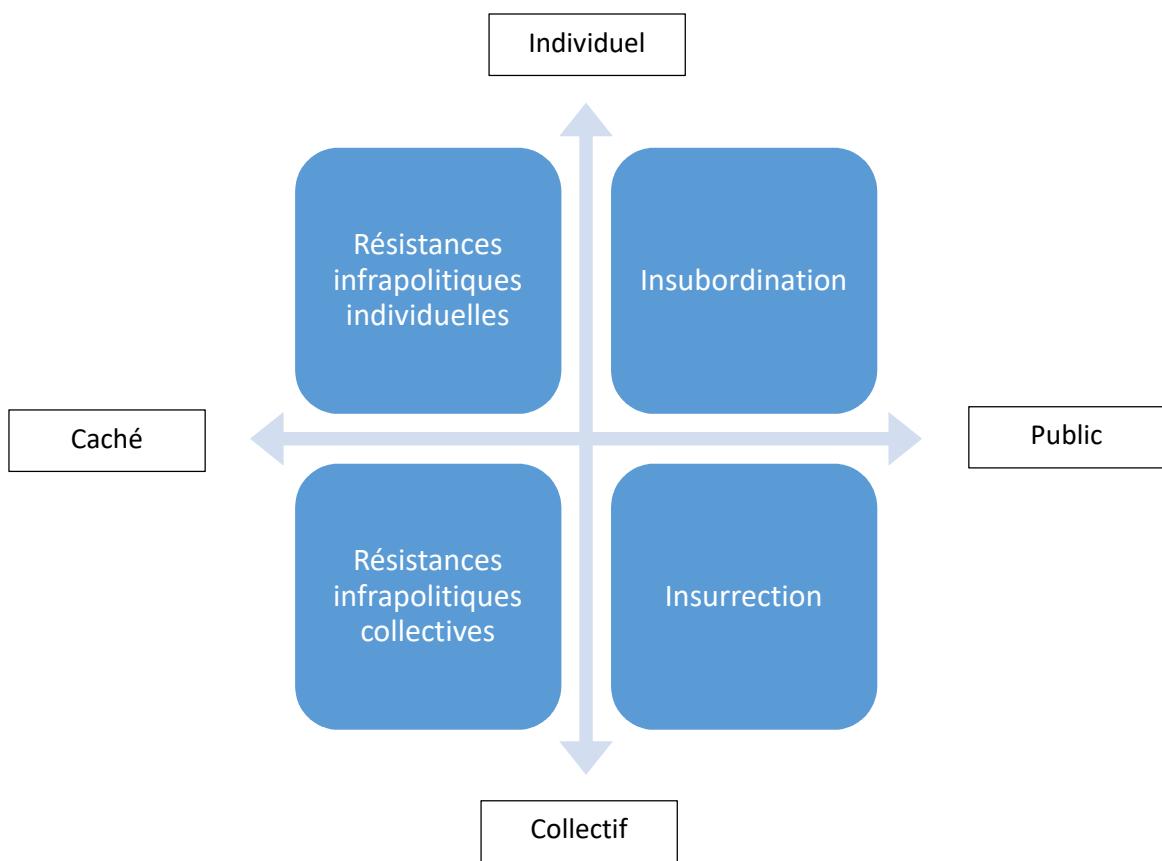
Le cadre d'analyse de Mumby et al. pour penser la résistance au travail

Mumby propose en 2017 un cadre possible pour étudier les différentes formes de résistance selon deux continuum, tout en rappelant qu'il s'agit de constructions sociales et de processus émergents et non de phénomènes figés, et que ce cadre d'analyse (*framework*) doit faciliter la réflexion et non la figer.

Le premier continuum concerne les manifestations de résistance (« Quelles résistances prendre en compte ? ») et va du « caché » au « public ». Le second continuum concerne l'importance des résistances (« Comment les résistances comptent ? ») et va des « petites victoires individuelles » aux « transformations collectives » à grande échelle. Ces deux axes lui permettent alors de positionner 4 formes de résistance.

Tout l'intérêt de ce cadre proposé par Mumby et ses coauteurs réside dans la perspective dynamique qui permet d'envisager les formes de résistance comme évoluant en permanence le long de ces deux continuum.

Nous proposons de reprendre ces différents éléments dans un tableau librement restitué à partir du texte des auteurs (Mumby et al., 2017, p. 1163) :



Les « résistances infra politiques individuelles » correspondent à une désidentification ou une distanciation. Il s'agit de pratiques micropolitiques fondées sur le déploiement de « sens alternatifs », construits « derrière la scène », sous couvert de conformité. Les exemples cités ici par les auteurs sont ceux des paysans malais étudiés par James Scott (Scott, 2009), de la

« perruque » de Michel De Certeau (M. de Certeau & Giard, 1990), du *cyberloafing*¹, du cynisme, de l'ironie ou de l'humour.

« L'insubordination » correspond à des formes individuelles et publiques de micro-résistance. C'est souvent une activité à risque, individuelle et conflictuelle de micro contestation dans les discours et les identités. Les exemples cités sont ceux de la dénonciation, avec notamment les « lanceurs d'alerte », mais également les actions de grève de la faim comme celles analysées par Courpasson (Courpasson, 2017), ou les refus plus explicites face à l'innovation et au changement, plus largement tout ce que nos collègues anglosaxons nomment les *organizational misbehaviour*.

Les « résistances infra politiques collectives » sont des pratiques cachées ou anonymes, non attribuables ou ambiguës, collectives mais silencieuses. Les exemples cités sont ceux du vol, du sabotage, de l'e-résistance permis par l'anonymat des médias numériques, ou encore de formes parodiques de défis collectifs. Ces formes de résistance ne sont pas nécessairement politiques, pas nécessairement réflexives.

Enfin, « l'insurrection » correspond à des formes publiques de macro résistance. Il s'agit de résistances collectives et déclarées publiquement qui visent à remettre en cause ou perturber les relations sociales existantes, les formes d'organisation et/ou les institutions pouvant impliquer une domination ou une exploitation. On retrouve ici, aux côtés des mouvements sociaux classiques, des formes plus créatives comme l'horizontalisme, l'*hacktivisme*, le *bossnapping* (séquestration des cadres), ou le *sickout* (tous malades).

Toutes ces pratiques peuvent être discursives ou non discursives, et s'afficher dans les discours, comme dans les comportements ou les pratiques.

Mumby et ses coauteurs s'appuient sur plusieurs travaux pour montrer la capacité des phénomènes de résistance à évoluer sur les différents continuums. Il s'agit alors, non pas d'isoler, mais bien de « relier les cadrants ». Ainsi, si les résistances infra politiques individuelles peuvent avoir été qualifiées de simple « souffre de sécurité » ou de « mécanismes d'adaptation », pour canaliser l'insatisfaction sans rien changer aux relations de pouvoir, c'est justement sur l'accumulation de ces micros pratiques que peuvent s'appuyer des pratiques plus formelles et/ou plus collectives. Comme le rappelle Scott, il ne faut jamais sous-estimer les « petits actes » car ils peuvent « déclencher des avalanches » (Scott, 2009).

Les travaux de Courpasson sur les bloggeurs de Generali

Courpasson a réalisé 4 ans d'enquête auprès de bloggeurs en lutte contre leur entreprise suite à leur licenciement. Il montre dans cette recherche que « les formes cachées et publiques de résistance sont en fait reliées et se renforcent mutuellement tout au long des processus de lutte » (Courpasson, 2017).

Cette étude de cas fait apparaître la résistance comme un processus global où la résistance publique et politique se nourrit des expressions individuelles et non conflictuelles de la dissidence. Les déclarations publiques se nourrissent ainsi des messages anonymes de soutien.

¹ utilisation abusive d'internet en entreprise

L'auteur montre également le rôle que jouent les émotions partagées sur les engagements politiques et sur la façon dont les expériences individuelles isolées peuvent prendre un sens plus collectif. L'opposition cachée fonctionne ici comme « un catalyseur pour créer des relations solides, articuler les griefs et façonnner les efforts publics » (Ibid., p. 1298). Les différentes formes de résistance « se produisent ensemble, interagissent et se transforment l'une l'autre » (p. 1300). La résistance quotidienne et cachée est alors « d'autant plus efficace qu'elle est moins détectable et peut dissimuler son potentiel politique » (Courpasson, 2017, p. 1278).

Sans être publics, les signaux discrets et quotidiens peuvent donc être politiquement efficaces. Pour Scott, qui s'intéresse aux cultures subalternes, c'est même le socle sur lequel d'autres formes de résistances peuvent grandir (Scott, 2009). Il n'y a donc pas d'opposition entre des formes conflictuelles, publiques, « nobles », de résistances politiques, et des formes plus insidieuses, cachées, tactiques, douces, ambiguës et déguisées de résistance. Ces séparations théoriques empêchent alors de voir la façon dont le « micro politique » peut évoluer vers une confrontation publique.

Courpasson montre notamment dans son étude de cas comment un groupe de salariés en est venu à une grève de la faim après quatre ans de lutte en ligne. Il montre comment les formes de résistance quotidiennes et anonymes ont été le point d'appui pour décider d'une action publique, puis d'une radicalisation de l'action. Les résistances cachées ont donc pour l'auteur une capacité « à façonner discrètement une conscience politique » qui peut aboutir à une confrontation ouverte avec le pouvoir.

Courpasson met ainsi en évidence dans son étude de cas « un processus par lequel les premiers actes de résistance (déconnectés de toute idéologie politique, d'organisation formelle, de leadership clair, et de planification stratégique) se transforment en confrontation publique » (Ibid. p 1278). Pour l'auteur, « l'affrontement public n'est alors pas le résultat d'une réaction viscérale de fureur aveugle ou de motifs idéologiques, elle résulte plutôt d'un processus social complexe dans lequel la lutte silencieuse qui façonne la solidarité entre les personnes devient une explosion publique avec des visions explicites de justice sous-jacente qui construise la lutte » (Ibid. trad perso, p. 1280).

Dans ce cadre, les résistances silencieuses peuvent avoir des significations politiques. Il ne s'agit pas de simples « soupape de sécurité ». Elles peuvent avoir un impact direct sur les relations de pouvoir, les destins individuels, et transformer la structure concrète du pouvoir organisationnel. Elles peuvent préparer le terrain pour un changement plus important dans les relations de pouvoir « en érodant le contrôle du pouvoir » (Ibid. p 1279). De ce point de vue, Courpasson s'oppose au concept de résistance infra politique de Scott ou les « subalternes » semblent finalement voués au « braconnage » et à des formes de résistance qui n'accèdent jamais à la visibilité.

Ces remarques rejoignent celles de Dennis Mumby. A la suite de ces travaux, nous postulons donc que les résistances cachées, obscures, ambiguës, ont un potentiel politique, dans la mesure où elles s'inscrivent dans un processus dynamique où les formes de résistance se transforment en permanence, même si elles correspondent initialement à un désir d'évasion, d'adaptation, de survie, et non à une motivation politique. Au-delà des conflits de valeurs et des luttes pour la dignité, la résistance cachée et subjective, peut donc être directement reliées aux luttes ouvertes qui visent à atténuer concrètement la domination et l'injustice.

Des résistances créatrices

Les recherches sur les *dark side studies* nous invitent à voir les aspects obscurs des organisations non pas comme des phénomènes qui doivent être dénoncés ou corrigés mais comme des manifestations qui peuvent nous permettre de « sortir des évidences », découvrir des voies / voix alternatives et penser différemment.

La résistance peut être pensée dans ce sens. Non pas comme une « anomalie » qu'il s'agirait de dénoncer et de corriger, mais comme une opportunité, positive et créatrice, qui nous permettrait d'entrevoir à la fois des dérives qu'on ne voit plus et d'autres façons de faire et de penser.

De ce point de vue la résistance ne se conçoit pas comme immobilisme, refus d'avancer, mais au contraire comme inventivité et terreau possible pour des transformations à venir. Il s'agit alors de voir la résistance « comme une force productive autant qu'une dynamique d'opposition et de contestation » (Courpasson & Dany, 2016)

L'idée de départ de l'ANR REBEL, dirigée par Courpasson, était que « les individus ont aujourd'hui des possibilités renouvelées de contester l'hégémonie managériale » et que, ce faisant, ils transforment les organisations. L'un des concepts développés par les chercheurs était la « résistance créative ». Les actes de résistance étaient alors envisagés comme principaux moyens de changement dans les organisations.

L'imagination créatrice mises au service de la résistance permet alors de proposer des modèles alternatifs susceptibles de porter les mutations à venir. Ces résistances créatrices sont d'autant plus susceptibles d'amener des transformations qu'elles sont portées par des salariés engagés dans leur organisation et leur travail.

Dans ce contexte, comme le rappelle David Courpasson dans l'introduction du numéro spécial de la Revue française de gestion sur « Les productivités du pouvoir », le pouvoir ne doit pas uniquement être pensé en terme de domination, les phénomènes politiques en organisation peuvent également être envisagés comme « forces créatives autant que coercitives » (Courpasson & Golsorkhi, 2009, p. 63). Valérie Carayol, citant Annah Arendt et Michel Foucauld, rappelle également dans son habilitation que le pouvoir, généralement pensé comme domination et violence peut aussi être interprété comme « une puissance de création, un élan dynamique, collectivement construit, dont l'essence propre est d'organiser l'action en dehors du champ de la contrainte. Les pratiques de « contrôle social » sont vues dans ce cadre comme pouvant être habilitantes et productives et pas seulement contraignantes » (Carayol, 2004, p. 138).

Courpasson propose alors de « repenser la notion de pouvoir en cherchant à montrer que l'exercice de l'autorité peut s'appuyer aujourd'hui, non pas tant sur l'émission classique de commandements et d'injonctions, non pas tant sur la production perpétuelle de nouveaux discours managériaux à visée irénique (...), que sur la possibilité effective d'autoriser les acteurs compétents à changer en permanence de direction, à « aller ailleurs », y compris en écoutant ce que disent et proposent ceux qui ne détiennent pas l'autorité (Courpasson & Golsorkhi, 2009, p. 66).

Alexander Galloway et Eugène Thacker, dans un ouvrage qui a fait date sur la résistance au capitalisme numérique, proposent d'opposer l'exploitation non pas à la résistance mais à « l'exploit » (Galloway & Thacker, 2007).

Pour ces auteurs, la résistance « implique le désir d'une stase, ou d'un mouvement rétrograde ». L'exploit s'envisage au contraire comme une impulsion qui va dans le sens d'une « hypertrophie » (désir d'une poussée orientée vers un dépassement) (Amilec, 2013). L'exploit qu'ils appellent de leurs vœux relève d'une résistance asymétrique et joue sur des interstices et des failles des monopoles des réseaux pour « parasiter les protocoles qui nous parasitent » (p81).

Les « exploits » tels que les définissent ces auteurs nous semblent pouvoir être rapprochés des résistances créatrices et discrètes qui avancent cachées pour se jouer du système et permettent, si on les observe d'assez prêt et si on les laisse s'épanouir, de produire non pas de l'immobilisme ou un retour en arrière, mais au contraire un dépassement pour aller dans le sens d'une transformation.

SYNTHESE

Cette revue de la littérature montre que les résistances aux et par les technologies en contexte de travail sont à la fois nombreuses, multiples et encore peu traitées dans le champ de la communication organisationnelle.

Les formes de résistance qui nous intéressent ne s'opposent pas nécessairement à un modèle de domination capitaliste et ne sont pas nécessairement synonymes de désengagement vis-à-vis du travail ou de l'organisation. Ces résistances sont mobiles, souvent individuelles et discrètes. Elles peuvent s'exercer à propos de certaines évolutions et pas d'autres, et peuvent venir des employés comme des cadres.

Cette définition de la résistance au travail, éloignée des approches classiques en termes de résistance de classe, est pour nous la résultante d'une évolution sociétale. Elle s'intègre pleinement au champ des *dark side studies* dans le sens où ces formes de résistance sont très peu observées et prises en compte aujourd'hui dans les organisations et sont pourtant révélatrices d'une évolution de l'opposition au travail et d'une imagination créatrice face aux nouvelles contraintes du travail.

Comme le dit David Mélo, qui a participé à la grande enquête sur les injustices au travail coordonnée par François Dubet, ce qu'on observe aujourd'hui ce sont « des luttes éclatées, autour d'enjeux parfois contradictoires, et sans adversaires clairement identifiés » (Mélo, 2011).

Alors à quoi résiste-t-on en organisation ? si nous nous fions à nos terrains des 15 dernières années et à notre expérience personnelle d'enseignante – chercheure dans une université française, nous pourrions avancer : à la discrimination, à l'instrumentalisation de la subjectivité, à la qualité empêchée, à la déprofessionnalisation, aux procédures bureaucratiques, à la pression productiviste.

Comment résiste-t-on ? A la fois sur le plan individuel, pour ne pas sombrer et conserver des principes éthiques, professionnels, éventuellement politiques de justice. Sur le plan collectif, à travers des luttes défensives ou offensives de moins en moins fréquentes.

L'approche de Courpasson, articulant résistance cachée et publique, nous amène à observer les formes de résistance individuelles et discrètes, non seulement comme des formes d'adaptation, de détournement dans des contextes de travail difficiles, mais également comme des actes susceptibles de produire une culture d'opposition à partir de laquelle des mobilisations plus larges peuvent survenir.

CHAPITRE 5. DE LA RESISTANCE AUX TECHNOLOGIES AUX TECHNOLOGIES DE RESISTANCE

Comme l'a très bien montré Bernard Stiegler, tout dispositif technologique est « pharmacologique » et contient en germe « le meilleur comme le pire » (Stiegler, 1994).

Ainsi les chapitres précédents ont pu montrer comment Internet et les technologies numériques ont la capacité de prolonger et de faciliter le développement d'incivilités et de violences et de participer et permettre des modèles d'organisation du travail qui produisent de la souffrance et de la vulnérabilité.

Par ailleurs, ces mêmes technologies ont des potentialités inédites pour s'opposer, fédérer, résister, se faire entendre, se reconnaître, avancer masqué quand c'est nécessaire. C'est cette dimension libératrice et émancipatoire des technologies numériques, que nous nous proposons d'explorer dans ce chapitre.

Si plusieurs travaux en SIC se sont intéressés aux mobilisations informationnelles via les nouveaux médias dans la sphère publique (Cardon & Granjon, 2013), en s'inspirant plutôt de la sociologie des mouvements sociaux, peu d'entre eux concernent les contextes de travail.

Certaines potentialités des technologies numériques, tel que l'anonymat, la possibilité de conjuguer échanges privés et paroles publiques, la conservation de traces, les mises en copies ou *likes*, etc... permettent pourtant de déployer de nouvelles pratiques de résistance dans des espaces où les formes de domination sont aussi puissantes qu'invisibles et difficilement repérables. Les potentialités et la « malléabilité » des technologies permettent alors d'investir des « espaces intersticiels » que les acteurs peuvent s'approprier, de façon souvent discrète, pour exprimer leur désaccord ou leur opposition à l'organisation du travail sans pour autant risquer la sanction. Des études récentes montrent également que les technologies numériques peuvent favoriser des dynamiques de passage des résistances individuelles et cachées vers des formes de mobilisation plus collectives et publiques en contexte professionnel.

De ce point de vue, les dispositifs numériques qui équipent le travail ont un fort potentiel pour la recherche en communication organisationnelle, à la fois comme terrains d'analyse des résistances au travail mais également comme catalyseurs, éléments susceptibles de renouveler et amplifier les formes de résistances créatrices et, ce faisant, les transformations organisationnelles.

Nous verrons dans un premier temps les principaux enseignements des recherches consacrées aux atouts des nouveaux médias pour les résistances publiques et les mouvements sociaux. Nous nous concentrerons dans un deuxième temps sur les recherches, encore peu nombreuses, qui s'intéressent aux médias numériques comme espaces de résistance et de développement de la conscience politique face aux contraintes du travail. Nous finirons en reprenant une partie de nos travaux sur les sabotages techniques et les incivilités numériques, pour montrer en quoi la malléabilité des TIC et l'ambigüité de leur cadre d'usage dans les organisations, peut permettre de les utiliser à des fins de résistance discrètes et non-sanctionnables.

RESEAUX NUMERIQUES ET MOUVEMENTS SOCIAUX

Cette partie sera développée en deux temps. Une première partie s'appuiera sur des réflexions en philosophie politique sur les formes de capitalisme numérique contemporain et sur les nouvelles formes d'exploitation mais également de résistance qui leur sont associées. Une deuxième partie s'intéressera principalement à des travaux en information communication sur le renouvellement des pratiques et des stratégies de contestation à l'heure du numérique.

Capitalisme cognitif et ère post-médiatique : la multitude au service et contre l'Empire

Plusieurs chercheurs, notamment en philosophie politique, voient dans les réseaux numériques de nouvelles opportunités et de nouvelles potentialités pour l'émancipation, la dénonciation et la production de voix/voies alternatives.

Dans ce cadre, Felix Guattari apparaît comme précurseur dans les années 90. Il anticipe une « ère post-média » qu'il envisage comme « une réappropriation individuelle collective et un usage interactif des machines d'information, de communication, d'intelligence, d'art et de culture » (Guattari, 2008). Internet et les réseaux informatiques en général apparaissent alors comme des réseaux interactifs, qui permettent, au contraire des médias unilatéraux traditionnels, l'expression, la participation, l'intelligence collective et la création de médias alternatifs.

Les travaux de Michael Hardt et Antonio Negri, références néo-marxistes du mouvement altermondialiste, montrent également comment « l'Empire » et « la multitude » se développent de concert, à l'échelle mondiale, en s'appuyant sur les réseaux de communication (Hardt & Negri, 2000; Hardt et al., 2004).

La multitude représente alors « l'alternative vivante qui croît au sein de l'Empire, une multiplicité de mouvements et de sujets engagés dans un double processus d'émancipation et de collaboration » (Hardt et al., 2004). Cette multitude, nouveau sujet révolutionnaire, se constitue en collectif résistant mondialisé à partir des technologies d'information et de communication en réseau et propose des formes nouvelles de résistances micro politiques qui manifestent, pour les auteurs, « un puissant désir de communauté humaine » (Hardt et al., 2004).

Yann Moulier-Boutang reprend les travaux de Hardt et Negri (qu'il contribue largement à diffuser à travers la revue *Multitudes*) et propose d'envisager un troisième temps du capitalisme, qu'il qualifie de « capitalisme cognitif ». Celui-ci s'appuie principalement sur les médias numériques et le travail immatériel (Boutang, 2008). Dans ce nouvel âge du capitalisme, qui fait suite aux capitalismes commercial et industriel, ce n'est plus la force de travail qui est valorisée mais les productions immatérielles, les connaissances et la créativité, qui créent de la richesse et produisent du pouvoir. Plus qu'une économie de la connaissance, le capitalisme cognitif, en captant des richesses produites par l'intelligence collective des multitudes connectées, touche tous les domaines de la vie et bouleverse les rapports de pouvoir traditionnels. Au-delà de la société de l'information, cette nouvelle forme de capitalisme traite le savoir comme une ressource productive.

La puissance de l'Empire réside pour ces auteurs dans sa capacité à capter « l'innovation ascendante » : la puissance créatrice de la multitude. Dans le même temps, les médias qui permettent la puissance de l'Empire font sa fragilité et permettent la puissance de la multitude. De ce point de vue, les réseaux de communication, au cœur du capitalisme cognitif et de l'ère post-média, sont à la fois de formidables sources de résistance et de contrôle.

Moulier-Boutang rappelle ainsi : « Ce qui a changé la donne, c'est que ponctuellement, par moment, la domination a changé de camp, la peur aussi » (Moulier-Boutang, 2013, p. 223). Pour Moulier-Boutang la nouvelle exploitation existe, elle est multiple, mais elle est d'une certaine manière « prisonnière de la puissance des exploités ». Il s'agit alors de montrer « ce qui transforme l'exploité, de force dominé et passive, en force dominante » (Ibid).

Ces travaux ont en commun d'envisager les « luttes de classe en ligne » (Multitudes, 2013) comme relativement symétriques, ce que récusent de nombreux analystes contemporains.

Ainsi, comme le rappelle Yves Citton dans l'introduction de ce dossier :

« De nombreux pionniers de l'analyse des cultures numériques, qui en avaient jadis brillamment vanté les potentiels émancipateurs, préfèrent toutefois aujourd'hui dénoncer les nouvelles formes d'aliénation induites par la marchandisation et la sécurisation croissantes d'internet, qui ont transformé en quelques années le « terrain de jeux » en centre commercial doublé d'une usine fonctionnant à l'horizon d'une prison » (Citton, 2013, p. 172).

Face à ce que certains qualifient aujourd'hui d'enthousiasme ou d'optimisme excessifs des néo-marxistes altermondialistes dans les promesses technologiques au service des luttes politiques et sociales (Borel, 2014), plusieurs voix s'élèvent ainsi pour minimiser les potentialités émancipatrices des technologies et les nouvelles formes d'exploitation qu'elles permettent.

Alicia Amilec, parle ainsi de « Gueule de bois dans le monde libertaire ». Elle constate amère :

« Les promesses émancipatrices d'internet se sont effondrées une à une. La commercialisation capitaliste et la sécurisation étatique ont envahi, quadrillé, aseptisé, policé et recouvert de pavé les plages de liberté où l'on croyait pouvoir surfer à son aise. L'époque est à la lamentation nostalgique et désillusionnée » (Amilec, 2013, p. 214).

André Vitalis rappelle en 2015, à la suite de Jacques Ellul, que les révolutions technologiques ne font pas nécessairement des révolutions politiques et que la révolution numérique « ne saurait constituer le soubassement d'une révolution politique libératrice comme elle est considérée dans les théories des multitudes, du capitalisme cognitif ou de l'ère post-média ». L'auteur montre alors comment se sont simultanément développés, avec l'internet, une plus grande liberté et un plus grand contrôle (Vitalis, 2015).

Dans le numéro de Multitudes consacrée à « la lutte des classes en ligne » (2013), les coordinateurs s'appuient sur des travaux qui ont fait date dans la deuxième décennie du siècle pour énumérer au moins 5 nouvelles formes d'exploitation et d'aliénation liées au capitalisme numérique : l'exploitation industrielle pour produire les supports matériels à obsolescence programmée du numérique ; l'appropriation du travail humain par les droits de propriété intellectuelle ; l'exploitation « par l'appropriation marchande du travail gratuit » (*freelabor* et *playlabor*) ; l'exploitation « protocolaire » des multitudes par la classe « vectorialiste » (qui

contrôle les supports, les accès et les flux) et l'exploitation « attentionnelle » qui vise à vendre les utilisateurs captifs aux annonceurs (Citton, 2013).

Cette exploitation de l'attention a notamment été théorisé par Yves Citton (Citton, 2014a) qui reprend les travaux de Georges Franck sur le « capitalisme mental ». Dans cette forme de capitalisme qui s'appuie sur les technologies de l'attraction par les mass medias, l'attention devient un capital tout aussi important que les valeurs monétaires (Franck, 2013).

Ces nouvelles formes d'exploitation viennent s'ajouter aux formes classiques du capitalisme industriel qui n'ont pas disparu pour autant. Leur mise à jour s'oppose directement à « l'idéologie digitaliste » qui envisage internet comme un réseau horizontal constitué de rapports symétriques et démocratiques où les échanges se feraient sur une base égalitaire sur le modèle du *peer to peer* (Pasquinelli, 2013)

Si les nouvelles formes d'exploitation issues de la digitalisation du monde ont largement dénaturé les aspirations démocratiques des pionniers du Net et transformé les réseaux en espace de consommation et en usine-terrain-de-jeux, les formes actuelles du capitalisme numérique (capitalisme cognitif et capitalisme mental) qui viennent se superposer au capitalisme industriel portent en elles leur propre fragilité. Dans ce contexte la production de valeur nécessite de laisser autonomie, marge de liberté et pouvoir d'agir aux acteurs pour produire de l'innovation ascendante. Ces marges peuvent alors dans un même temps être utilisées à des fins émancipatoires.

Sans pour autant minimiser l'ampleur du contrôle et des contraintes qui pèsent sur les usagers du numérique, nous sommes tentée de considérer, à l'instar de Boutang, Hardt et Neri, que le numérique offre en effet, au-delà des contraintes et du renouvellement des formes du capitalisme, des potentialités pour l'émancipation et le pouvoir d'agir des acteurs.

Comme le rappelle Moulier-Boutang, qui constate une tendance à la déprime parmi les vétérans de la militance numérique, « la mélancolie ne résout rien » (Moulier-Boutang, 2013) et « ce n'est pas parce qu'on décrit avec de plus en plus de minutie les processus de capture de l'intelligence collective en réseau, de l'attention des cerveaux et du jeu communicationnel des espaces communs qui deviendront la base des espaces publics de demain, qu'on a saisi le côté libérateur et la puissance de l'Internet et de ses traces polymorphes et multiverses » (p. 222).

Comme l'annonce Citton : « la grande transformation entraînée par les nouveaux modes de production induits par le numérique, si elle reste pour l'instant prisonnière des cadres étouffants que lui impose le capitalisme cognitif, n'en contient pas moins les germes d'une formidable révolution sociopolitique (...). Car les nouvelles formes d'exploitation induites par l'émergence d'internet suscitent effectivement de nouvelles luttes de classes, qui ne sont pas vouées à être toutes gagnées par la classe vectorialiste » (Citton, 2013, p. 173).

Médiactivismes

Les travaux en SIC qui se sont intéressés aux technologies comme supports de résistance politique et sociale traitent essentiellement des mobilisations informationnelles collectives via les nouveaux médias dans la sphère publique et s'inspirent plutôt de la sociologie des mouvements sociaux. On trouve évidemment dans ce champ les travaux de Cardon et Granjon

sur les médiactivismes mais également des recherches plus récentes qui analysent la place d'internet et des réseaux socio-numériques dans les mouvements de protestation, de mobilisation ou de dénonciation contemporains : les printemps arabes (Zakhour, 2011), l'ère du féminisme connectée (Frau-Meigs, 2018), aujourd'hui la guerre en Ukraine (Dugoin-Clément, 2022).

Ces travaux mettent au premier plan les capacités démocratiques et émancipatrices des technologies. Ainsi en va-t-il par exemple des recherches sur le *dark net* qui montrent à la fois ses effets néfastes pour la société et l'importance que revêt cet espace pour permettre aux résistants, dans des contextes anti-démocratiques, de s'identifier, d'échanger et d'organiser la lutte (Gayard, 2018).

Pour Fabien Granjon et Dominique Cardon, tout au long du 20^{ème} siècle, le mediactivisme (la lutte pour la production d'informations) s'est exprimé de deux façons : le combat contre l'hégémonie culturelle des médias traditionnels d'une part, et la production de formes d'informations alternatives d'autre part (militantes, locales ou communautaires). Dans ce contexte, l'internet militant permet de rendre visible une critique ou un désaccord et d'aller à l'encontre de la pensée et des discours dominants, tout en « court-circuitant » les « *gatekeepers* ». Dès les premiers réseaux télématiques, ceux-ci constituent également de nouvelles ressources pour concevoir des médias alternatifs.

Les technologies numériques ont alors un ensemble de potentialités, décrites par Cardon et Granjon, qui permettent de faciliter la résistance : un coût de diffusion et des contraintes éditoriales faibles, un modèle de communication « *many to many* », des facilités de production et une coopération et une participation élargies. L'informatique connectée permet ainsi de produire à moindre coût un espace de communication et de mobilisation.

Pour Divina Frau Meig, les médias sociaux apportent une contribution supplémentaire à la démocratisation des revendications féministes en favorisant l'influence au quotidien, la confession, la provocation et l'égo portrait. L'intérêt des médias réside alors notamment dans « le passage d'une pratique amateur à une pratique militante distribuée et collective » (Frau-Meigs, 2018).

Les recherches de Lina Zakhour consacrées aux mobilisations au Liban, en Tunisie et en Egypte montrent comment les réseaux de communication ont permis de réunir les conditions de mobilisation et ont été des « moyens » incontournables des printemps arabes (Zakhour, 2011). Ces technologies ont permis, pour l'auteur, des rencontres plus faciles en ligne et hors ligne, une meilleure coordination du mouvement, le contournement de l'impossibilité de rassemblement, la rupture du sentiment d'isolement et la production d'un collectif, la diffusion des idées de façon rapide et efficace, enfin la possibilité de l'anonymat et des faux profils qui permettent de faire savoir et d'afficher des idées lorsque l'expression est interdite. Ces moyens d'information et de communication réunis, « qui ont permis l'éclosion, puis l'exportation de la révolte de pays en pays », l'auteur les qualifie alors « d'armes de destruction massive des régimes liberticides » (Zakhour, 2011).

Dans la même veine que les précédents, les travaux de Zeynep Tufekci sur les mouvements sociaux à l'ère du numérique montrent comment l'espace public connecté modifie la sociabilité et la mobilisation des mouvements (Tufekci & Lemoine, 2019). Pour l'auteur, après une longue enquête qui l'a amenée en Tunisie lors des printemps arabes, à New York avec *Occupy* et à Hong-

Kong lors du mouvement des Parapluies, internet et les réseaux sociaux facilitent l'engagement militant et permettent de faire naître « une communauté imaginée », déterritorialisée, et d'accélérer les mobilisations.

Pour Gustave Massiah, « la sphère publique numérique connectée joue le rôle que jouaient les manifestations ; elle permet de montrer aux manifestants qu'ils ne sont pas les seuls à être mécontents, de découvrir des points communs, de construire du collectif » (Massiah, 2020, paragr. 4). Les réseaux numériques favorisent également de nouveaux modes d'organisation horizontaux qui permettent de se coordonner à distance sans se référer à un pôle de décision unique. Ces réseaux donnent enfin une puissance aux discours alternatifs inédite jusqu'alors.

Kevin DeLuca, Sean Lawson et Ye Sun ont analysé la couverture du mouvement *Occupy Wall Street* dans les médias traditionnels et sociaux au cours de ses 30 premiers jours. Ces auteurs ont bien mis en évidence les complémentarités entre « réel et virtuel ». Ils affirment que les médias sociaux ont créé de nouveaux contextes d'activisme qui diffèrent de ceux créés par les médias de masse traditionnels et qu'une « nouvelle logique d'action individuelle et collective est en train d'émerger, créant une norme de participation perpétuelle » (DeLuca et al., 2012).

Tufekci rappelle toutefois, à partir de son enquête, que les technologies numériques et l'organisation spontanée ne suffisent pas à assurer la pérennité des mouvements et que seule une vraie stratégie, au-delà des outils, permet de donner puissance et longévité aux contestations.

C'est également ce que dit Divina Frau Meig quand elle analyse les stratégies numériques de la nouvelle vague féministe (Frau-Meigs, 2018). Au-delà de la spontanéité des hashtag #MeToo ou #Time's Up, cette stratégie s'appuie, pour l'auteur, sur les grandes stratégies actuelles de la militance en ligne : les effets structurants des réseaux (des productions médiatiques pour se reconnaître et se mobiliser), la force de réciprocité des liens faibles (facilité de la mise en lien et de l'échange), la re-territorialisation hors-ligne des échanges en ligne (combiner les protestation physique et virtuelle, adapter localement des idées venant d'ailleurs) et la capacité à la scandalisation (improvisation et capacité à créer la surprise) (Frau-Meigs, 2016). Pour Frau Meig, qui s'est intéressée successivement aux stratégies numériques des « Nuits debout », des mouvements féministes, du mouvement des gilets jaunes et à l'américanisation des mouvements de contestation en France (Frau-Meigs, 2016, 2018, 2019b, 2019a), « ces quatre stratégies sont révélatrices de l'instrumentalisation réussie du paradigme de l'information-communication numérique, permettant une action *in situ* et *ex situ*, mobile, itérative et plastique. Certaines de ces stratégies relèvent de la panoplie du manifestant de base (cyberpétitions, sites alternatifs, webradios, etc.), d'autres révèlent de nouvelles inclusions de la logique médiatique comme arsenal à part entière de l'engagement public » (Frau-Meigs, 2016).

Si, comme nous venons de le voir, les technologies numériques peuvent offrir de nouvelles opportunités d'émergence, de déploiement et de visibilité pour les contestations publiques, elles peuvent également les défavoriser ou les desservir. Ainsi, Tufekci, comme d'autres auteurs, constate que les réseaux numériques sont également mobilisés par les pouvoirs en place « pour créer de la confusion, de la désinformation, pour faire diversion et pour démobiliser les activistes, produisant ainsi résignation, cynisme et sentiment d'impuissance ». Zakhour rappelle

également dans son article sur les printemps arabes combien l'anonymat a également pu profiter aux services de renseignements qui ont pu aisément infiltrer les mouvements.

Tufekci intitule son ouvrage « force et fragilité de la contestation connectée » et rappelle combien les mouvements sociaux en ligne sont tributaires des monopoles de l'économie du web et de leurs algorithmes. Ces monopoles ont largement privatisé l'espace public et conditionnent l'accès à la visibilité.

Cardon rappelle également que si les « *gatekeepers* » traditionnels peuvent largement être contournés aujourd'hui, ils sont remplacés par de nouveaux *gatekeepers*, les algorithmes, qui conditionnent largement la possibilité de rendre visible les informations produites (Cardon, 2015, 2019). Ainsi, si à peine 1% des contenus existants sont rendus visibles, c'est parce que les algorithmes « *classent, filtrent et hiérarchisent l'information* » (Cardon, 2019, p. 356). Les productions des internautes participent également à cette sélection à travers les partages, *like*, *retweet*, etc.

Enfin l'expertise numérique de l'armée russe depuis ses réformes de 2004 et 2008 et son utilisation massive de cyberattaques¹ et de campagne de désinformation montrent, dans le cadre du triste conflit actuel, que les potentialités technologiques peuvent être mobilisées efficacement par tous les protagonistes.

Ces auteurs montrent que les formes contemporaines que prennent les résistances, sans en être la résultante, sont directement liées au déploiement et à l'usage des outils numériques. Ces médias permettent certes de capter mais également de produire de l'intelligence collective, de la connaissance et de la créativité qui peuvent être mises au service de différentes causes. Ces productions immatérielles sont à la fois sources de valeur et enjeu de pouvoir. Elles donnent à la fois puissance et fragilité aux protagonistes qui les déploient.

Si nous reprenons les différentes recherches que nous venons de citer, les principaux atouts du numérique au services des mouvements sociaux sont leurs effets structurants (ils permettent de mettre en relation, de fédérer, d'accélérer la mobilisation mais également proposer des formes inédites d'organisation, de coopération et de coordination) ; les formes inédites de production et de diffusion des contenus discursifs (le cout moindre, la diffusion rapide au plus grand nombre via les liens faibles, la possibilité de court-circuiter les « *gatekeepers* »), la possibilité d'avancer masqués pour se protéger (quand la parole ou les rassemblements sont contrôlée et soumis à représailles).

Ces nouvelles formes d'expression et d'organisation se développent dans un contexte où la visibilité permet de « faire pression » et où « l'économie de l'attention » (Citton, 2014a) et la « tyrannie de la visibilité » (Aubert et al., 2011) rend les organisations privées, publiques et politiques fragiles.

¹ Wordpress déclare 144000 attaques de ses sites ukrainiens (dont de nombreux sites institutionnels) pour la seule journée du 25 février 22 (Dugoin-Clément, 2022). Des articles montrent par ailleurs que, dans le cyberspace, cette guerre s'est largement mondialisée avec le ralliement notamment des anonymous et les stratégies d'information et de désinformation sur les réseaux sociaux numériques (Michalon, 2022).

UTILISER LES TECHNOLOGIES NUMERIQUES POUR RESISTER AUX CONTRAINTES DU TRAVAIL

La question de l'usage des médias numériques pour manifester les oppositions ou les contestations en contexte de travail est nettement moins traitée par les chercheurs.

Quelques études récentes, toutes en langue anglaise, montrent toutefois que les technologies numériques permettent à la fois d'étendre et de renouveler les formes de résistance au travail. Les médias numériques mobilisés par les salariés ont alors des potentialités inédites pour permettre le ralliement, le déploiement et la visibilité des oppositions et des contestations.

La plupart de ces recherches s'intéressent aux « sites de réseautage sociaux » (*social networking sites*). Les premières études de cas traitaient ainsi de blogs et de forums animés par les salariés. Les recherches les plus récentes, sans avoir abandonné les blogs, s'intéressent également aux réseaux sociaux (pour le moment principalement aux groupes Facebook ouverts ou fermés).

Les médias sociaux apparaissent alors, selon l'expression de David Courpasson, comme « des espaces ou des territoires propices à la résistance des salariés ».

Dans ces différentes recherches, les médias sociaux sont analysés comme de « nouveaux espaces discursifs » assurant visibilité et liberté de parole, mais également comme de « nouveaux espaces de discussion et de solidarité », à la fois discrets et cachés, qui reposent sur des formes d'organisation et de coopération très différentes des organisations syndicales classiques.

Pour les chercheurs, ces espaces partagés en ligne permettent à la fois d'étendre et de décupler les échanges existants par ailleurs dans le contexte physique de travail, ils ont aussi des capacités bien plus importantes en termes de visibilité, de sentiment de communauté et de solidarité, de liberté de parole, de créativité et *in fine* de mobilisation collective.

Résistance narrative

Les blogs, les forums et les réseaux sociaux apparaissent en premier lieu comme des espaces discursifs et narratifs pour les points de vue dissidents et divergents. Les nouvelles formes de résistance via les sites de partage sont donc avant tout narratives (Cohen & Richards, 2015a). De ce point de vue certains chercheurs remarquent que, dans ces espaces, à la différence des contextes syndicaux classiques, l'importance que prend la communication personnalisée dans les efforts de cadrage et de mobilisation de l'action collective rend très difficile la distinction entre pratiques discursives et pratiques stratégiques (Brett Caraway, 2018).

Les capacités structurantes des réseaux permettent alors de renouveler l'organisation de la production de contenus et de stratégies. Brett Caraway, dans ses deux articles sur l'entreprise américaine Walmart, analyse ainsi la structure en réseau des groupes *facebook* comme « une forme organisationnelle nouvelle et significative de lutte des classes ». Celle-ci s'appuie, à la différence des organisations syndicales classiques, sur un leadership bénévole, la délibération, et l'activisme (Brett Caraway, 2018; Caraway, 2016).

Dans leur recherche publié en 2020 à partir d'une enquête auprès de 2000 salariés anglais et australiens, Paul Thomson, Paula Donald et Peter O'Connor montrent que les sites de réseautage permettent l'expression des voix (*voice*¹) qui vont « du simple déballage aux commentaires satiriques et critiques sur les cultures et pratiques d'entreprise »² (Thompson et al., 2020, p. 633).

Les nouveaux médias permettent ainsi de diffuser les oppositions et de leur donner une visibilité au-delà et en dehors de la sphère du travail. Comme le rappelle Mumby, le sens (*meaning*) est à la fois la force et la faiblesse du capitalisme néolibéral. Et une grande partie de la vulnérabilité des organisations « liquides » modernes vient ainsi des dommages qui peuvent être causés à sa marque par un simple tweet (Mumby et al., 2017).

Rompre avec la solitude, échanger et faire communauté

Les auteurs montrent également l'importance de ces sites comme espaces nouveaux de partage sur le travail et de solidarité. Dans ces espaces informels se développent alors des expériences et des compréhensions partagées de l'injustice, de la solidarité et de l'identité collective.

Les sites de réseautage professionnels permettent ainsi de rompre l'isolement et la solitude qui se développent sur les lieux de travail (Dejours, 2006), comme le montrent bien Nicola Cohen et James Richards dans leur article sur le groupe *Facebook* des salariés de Walmart intitulé « *I didn't feel like I was alone anymore* » (Cohen & Richards, 2015a). Dans ce même article, les chercheurs remarquent que le groupe auto-organisé permet d'une part aux collègues de traiter les problèmes collectifs liés à l'emploi mais également de développer des stratégies d'adaptation aux pressions du travail à travers des pratiques ingénieuses et créatives partagées voir co-produites. L'un des principaux apports de cette recherche est de montrer que le groupe *Facebook* renforce et élargit les options de résistance des employés dans une situation d'impossibilité de référence syndicale classique.

Mumby & Plotnikof rappellent ainsi que les technologies numériques d'information et de communication, et notamment les médias sociaux, ont plusieurs potentialités susceptibles de favoriser les processus de résistance : ils permettent notamment de connecter des groupes, de faire lien et de produire de nouvelles formes de solidarité au-delà et en dehors du lieu de travail (Mumby & Plotnikof, 2019). En s'appuyant sur les liens faibles et en donnant à voir l'expression de chacun, ces sites permettent de re-créer du collectif déterritorialisé et de la solidarité entre les salariés de plusieurs sites de production, de plusieurs entreprises, alors même que l'isolement se développe sur les lieux de travail. Les études de cas sur les réseaux sociaux des salariés de l'entreprise Walmart montrent bien comment, en l'absence de syndicats, de solidarité et de capacité à s'exprimer sur les lieux de travail, ces espaces en ligne ont permis aux salariés de voir qu'ils n'étaient pas seuls et de construire des formes d'adaptation et de résistance individuelles et collectives à partir des échanges en ligne (Caraway, 2016, 2018; Cohen & Richards, 2015a, 2015b).

¹ Ici dans le sens de la possible prise de parole du plus grand nombre, y compris de ceux généralement voués au silence.

² Dans cette enquête, 14% des employés déclarent avoir publié des commentaires critiques sur leur employeur « de temps en temps » et près de la moitié disent avoir vu d'autres le faire.

Au-delà de rompre l'isolement et de permettre le sentiment communautaire, ces sites sont également des lieux de discussion sur le travail et d'expression des conflits alors même que ces débats sont largement évacués des contextes actuels de travail (Collard, 2012; Dejours, 2007). Dans l'enquête de Thomson et al. en Angleterre et en Australie, les salariés se défendent ainsi de "critiquer" l'entreprise mais parlent d' « échanges d'expériences de travail authentiques avec les pairs ou avec des personnes extérieures à l'entreprise » (Thompson et al., 2020).

Des communautés d'échange aux mobilisations collectives

Les regroupements centrés sur la mobilisation et la résistance sont moins nombreux comme le montrent James Richards et Katarzyna Kosmala (Richards & Kosmala, 2013). Les chercheurs qui observent les blogs ou réseaux sociaux établissent pourtant le plus souvent une relation directe entre usage des médias sociaux et capacité de mobilisation et d'action collective. Les forums, blogs ou réseaux sociaux, même s'ils sont prioritairement dédiés à l'échange sur le travail et servent avant tout d'exutoire, ont ainsi une capacité inédite à favoriser le développement d'une conscience politique. À la suite de Mumby et Courpasson, la résistance est envisagée ici comme un processus dynamique et mobile permettant le passage de l'individuel au collectif, du caché au public, du simple déroulement individuel à la mobilisation collective à visée transformative (voir chapitre précédent).

Les travaux de Courpasson sur les cadres de Generali que nous avons déjà évoqués montrent ainsi que l'usage des réseaux sociaux permet de fédérer les contestataires dans un premier temps puis, d'initier des débats discrets qui suscitent des soutiens. Ces échanges quotidiens et anonymes, de l'ordre du « micro-politique », constituent alors le socle qui permet d'envisager une action publique et de faire émerger une radicalisation de l'action. Le blog analysé par Courpasson apparaît alors pour l'auteur comme un « espace de résistance » qui articule sphères privée et publique, expressions cachée et médiatique. Cet espace a ainsi permis l'émergence d'une action formelle à partir d'échanges informels et privés épars en « façonnant discrètement une conscience politique » (Courpasson, 2017).

SABOTAGE ET INCIVILITES NUMERIQUES COMME RESISTANCE AU TRAVAIL

Comme nous venons de le voir, les travaux qui se sont intéressés aux technologies numériques comme médias de résistance publique ou professionnelle traitent essentiellement des mobilisations collectives, basées sur les productions discursives, et des nouvelles formes de coordination et de partage via les médias sociaux. Ces éléments sont essentiels et nous nous en inspirerons pour la partie méthodologique de ce travail et pour nos recherches futures.

Nos travaux mettent toutefois en lumière un autre aspect de la résistance au travail via les TIC que nous n'avons pas vu dans la littérature, si ce n'est sous l'expression souvent très fonctionnaliste et péjorative de « résistance au changement ».

Il s'agit des usages « non conformes » (au regard des attentes managériales) et/ou invisibles ou cachées de la technique comme forme de résistance aux conditions et aux organisations du travail imposées.

Ackroyd et Thompson (2016) regrettent, dans la perspective des *Dark side studies*, la « myopie sélective » des sciences sociales et des organisations qui ont tendance à ignorer les « comportements déviants » (misbehaviour) en organisation ou à minimiser leur importance et à les traiter comme des phénomènes marginaux à corriger et non comme des comportements répandus et constitutifs du travail. Nous pensons qu'ils peuvent également être envisagés positivement comme des propositions alternatives aux modes d'organisation du travail contemporains.

Nous proposons ici d'analyser les technologies comme médias habilitant des résistances plus discrètes ou cachées : des usages « invisibles » des technologies, comme résistance au travail. Les potentialités ou la « malléabilité » des dispositifs numériques peuvent alors être envisagées comme autant d'« espaces interstitiels » que les acteurs peuvent s'approprier, de façon souvent discrète, pour exprimer leur désaccord ou leur opposition à l'organisation du travail, sans pour autant risquer la sanction.

La malléabilité des TIC, comme l'ambiguïté de leurs cadres d'usage en permanence redéfinis (voir partie 1) permettent alors d'exploiter leurs failles (Galloway & Thacker, 2007) pour produire des résistances discrètes, cachées, interstitielles.

De ce point de vue, les sabotages « subtils » des dispositifs numériques et les incivilités numériques peuvent être envisagés comme des formes de résistance à une organisation du travail qui accroît la pression sur le travail et les individus. Des recherches récentes sur les communications à distance en période de télétravail nous ont également permis de mettre à jour la façon dont les salariés emploient les technologies pour « faire écran », se désengager et se mettre à distance de relations de travail qu'ils jugent toxiques.

Sabotages « subtils »

Un dossier récent de la revue « Réseaux » sur les « Critiques numériques » (Alexandre et al., 2022) propose un article sur « le sabotage à l'heure du capitalisme numérique (Lamoureux, 2022). Au-delà des travaux classiques sur le détournement ou le bricolage, Samuel Lamoureux relève trois types contemporains de sabotages des technologies numériques.

Si le sabotage classique en contexte de travail n'existe plus guère que dans les œuvres de fiction, l'auteur s'intéresse à de nouvelles formes de « sabotage subtils » des plateformes et des algorithmes, dans le cadre du *digital labor*. Dans ce cadre, les algorithmes deviennent le nouveau « champ de bataille » contemporain (Leonardi et al., 2020), et la connaissance et la maîtrise des plateformes la condition pour s'immiscer dans les « failles » et « souffler un peu ».

Cette approche rejoint le travail de Alexander Galloway et Eugene Thacker sur « l'exploit » comme forme asymétrique d'exploitation des failles technologiques des dispositifs (Galloway & Thacker, 2007; Amilec, 2013).

Lamoureux s'intéresse également, dans ce même article, à la suite des travaux sur la déconnexion et le non-usage que nous avons largement repris plus haut (chapitre 2), à ces pratiques de « désengagement technologique » comme des formes de sabotage en contexte de travail.

Nous avons relevé, à partir de nos travaux, dans le chapitre précédent (les formes de résistance repérées sur le terrain), des exemples de sabotage des technologies numériques professionnelles. Comme nous l'avons vu ces sabotages peuvent être envisagés comme des formes de résistance à la numérisation du travail et aux technologies qui équipent le travail. Le sabotage des outils technologiques peut également être envisagé comme des pratiques qui permettent, en s'appuyant sur les techniques, de dénoncer et de s'opposer aux pressions, aux contraintes et à choix d'organisation du travail qu'elles concrétisent. Le sabotage, à travers la panne ou l'usage massivement non conforme aux attentes, exprime alors un refus et s'accompagne souvent de proposition créative d'organisation alternative du travail. Détourner l'usage, le refuser ou « casser la machine » permet alors de garder la maîtrise sur l'organisation du travail et de son activité.

Les incivilités numériques comme adaptation active, désengagement et résistance

Dans le cadre du programme Civilinum, une partie de nos travaux s'intéresse aux incivilités numériques au travail comme des formes d'opposition professionnelles, conscientes ou inconscientes. De nombreux exemples ont déjà été commentés dans le cadre du programme : mise en copie ou copie cachée, désactiver sa vidéo en visioconférence, ne pas répondre à un mail en disant qu'on ne l'a pas reçu, utiliser des émoticônes humoristiques ou cyniques sur la messagerie professionnelle....

Nous l'avons vu dans la première partie de ce document, certaines formes de la communication médiatisée au travail (refus de communiquer, incivilités numériques, conflits, agressivité...) peuvent être qualifiées d'« obscures » dans la mesure où elles sont fréquemment considérées dans les organisations comme négatives, non éthiques ou « non corporate » (non conformes aux attentes du management) et où elles sont souvent simultanément masquées, cachées, passées sous silence consciemment ou non. Les manifestations « obscures » de la communication médiatisée au travail apparaissent alors avant tout comme les symptômes de l'individualisation du travail et d'une adaptation aux contraintes des nouvelles formes d'organisation du travail (partie 1).

Elles peuvent également être analysées, ce que nous proposons de faire, comme des formes conscientes ou inconscientes, plus ou moins organisées et revendiquées, d'oppositions dans le cadre du travail (continuum allant de la résistance individuelle ou collective au cynisme et au retrait).

Les individus au travail, s'ils ne remettent pas forcément en question de manière ostensible les modalités d'usage des dispositifs, peuvent ainsi « perdre ou ne pas voir certains mails », ne pas remplir de manière fiable leur agenda partagé, refuser d'utiliser certains outils non obligatoires mais souhaités dans le cadre du travail.

Nous envisageons dans ce chapitre les incivilités numériques dans une autre perspective : comme adaptations actives et conscientes aux conditions de travail et comme formes de résistance plus explicites.

Ainsi comme nous le rappelions avec Valérie Carayol dans notre ouvrage collectif sur les incivilités numériques :

« Il est possible de voir les incivilités numériques comme des phénomènes qui donnent à voir les failles d'un système et, simultanément, sont des moyens conscients ou inconscients de le contrer. L'incivilité peut alors être le signe d'un mal-être ou d'un problème organisationnel qui ne peut se dire autrement, sans risquer de porter atteinte à sa sécurité, son emploi. Elle peut également traduire l'exercice d'une liberté résiduelle ou intersticielle (Carayol, 2005) celle de manifester à bas bruit son désaccord, sa liberté de penser dans des environnements hiérarchiques contraints ». (Laborde & Carayol, 2021).

Il existe de nombreux débats, parmi les chercheurs qui s'intéressent à la résistance au travail, sur les liens qu'il est possible de faire ou non entre adaptation et résistance. Ainsi pour certains le comportement d'adaptation est une forme négligée de résistance des employés (Thompson & Ackroyd, 1995), pour d'autres il s'agit d'un acte concomitant de résistance et de consentement (Collinson, 1994; Sturdy & Fineman, 2001), pour d'autres encore, l'adaptation est une condition préalable importante à la résistance (Courpasson & Dany, 2009; Baines & Cunningham, 2011).

Comme nous l'avons montré plus haut dans notre partie sur la résistance au travail en nous appuyant sur les travaux de plusieurs auteurs, nous pensons d'une part que les comportements actifs d'adaptation peuvent être envisagés, si on les regarde avec attention, comme des formes de résistance discrètes et cachées ; d'autre part que la résistance doit s'envisager comme un processus qui se déploie dans le temps et que les formes d'adaptation peuvent alors participer à l'émergence de formes d'opposition ou de résistance plus explicites.

Notre article de 2021 dans le *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, traite ainsi du lien entre incivilités numériques et fabrique des vulnérabilités au travail. Nous y envisageons les incivilités numériques à la fois comme productrices de vulnérabilité mais également comme des formes de résistances à des contextes de travail qui vulnérabilisent (Laborde, 2021).

Parmi d'autres points nous traitons ainsi la question des incivilités conscientes et actives comme forme d'adaptation aux contraintes du travail d'une part, et comme marque de désengagement vis de l'entreprise et du collectif de travail d'autre part.

Les « adaptations actives » se traduisent par des pratiques volontaires qui rendent compte du pouvoir d'agir des acteurs, même si elles ne relèvent pas toujours d'une stratégie explicite ou organisée :

« D'autres formes d'incivilités numériques, plus conscientes et actives, ont également été observées sur nos différents terrains. Il s'agit d'incivilités qui permettent aux individus et aux collectifs de maintenir une part d'autonomie et de pouvoir sur leurs activités. Elles apparaissent alors comme des moyens, face à une organisation du travail et des outils de communication qui nous dépossèdent de notre temps, de notre espace, de notre cœur de métier, d'échapper, dans une certaine mesure, à ces contraintes. Les incivilités numériques apparaissent ici comme une petite marge de manœuvre que l'individu peut mobiliser, une « liberté intersticielle » (Carayol, 2003) qu'il va pouvoir s'octroyer dans un système par ailleurs contraignant.

On citera ici les agendas remplis de façon fictive pour ne pas être dérangé, les icônes « indisponibles » en permanence sur le tchat, ou encore l'absence de réponse aux mails qui peut être le fait d'un débordement cognitif mais aussi une volonté claire de réguler le flux des échanges. On retrouve également dans cette catégorie le refus d'utiliser certains outils ou de les utiliser selon les normes d'usage dans l'entreprise. »

Les incivilités numériques peuvent également s'envisager comme des pratiques de désengagement vis-à-vis de l'entreprise et du collectif de travail. Nous rejoignons ici les analyses des parties précédentes sur les nouvelles formes de résistance discrètes à l'œuvre aujourd'hui dans les entreprises, qui s'appuient sur ce que Thomson et Ackroyd nomment des « comportements insidieux » dont font partie les incivilités, le cynisme ou l'humour. Il s'agit, pour les auteurs, de façons certes déjà connues mais aujourd'hui plus systématisées et répandues de « se distancier » ou de « se désengager » de son organisation. Ces « espaces de liberté » restent toujours en deçà de la sanction : « même dans les espaces de travail les plus surveillés (...) il est possible de modifier l'impact (voir de contourner) les normes de travail » (Ackroyd & Thompson, 2016).

« Les incivilités numériques peuvent également apparaître comme des marques de désengagement vis-à-vis de son entreprise, de ses collègues, ou plus généralement d'une organisation du travail qui n'apparaît plus comme efficace et légitime aux yeux des individus ou des collectifs.

Il s'agirait alors d'une forme de désengagement à la fois actif et insidieux que certains auteurs estiment largement répandue dans les organisations contemporaines.

Nous n'avons pas mené de recueil de données spécifiquement sur ces questions, toutefois un certain nombre d'observations faites sur le terrain nous permettent d'aller dans ce sens et de confirmer la possibilité, dans certains contextes, d'envisager la production d'incivilités numériques comme acte plus ou moins conscient de désengagement.

Ainsi dans le cadre de notre recherche intervention de 2017, l'organisation publique que nous avons investiguée était en pleine transformation suite à la réforme territoriale. L'épuisement et les tensions liés aux échanges par courriers électroniques qui se sont révélées dans les focus groups, essentiellement pour les cadres, étaient évidemment indissociables de cette situation. Au-delà de la difficulté de réajuster les modalités d'échange au sein de collectifs transformés, la suspicion, le découragement, l'inquiétude pour l'évolution de son poste, contribuaient également dans certains cas à un repli sur soi et à un désengagement vis-à-vis du collectif et de l'organisation en général. Ceci pouvait alors se traduire par une moindre empathie vis-à-vis de ses collègues, un isolement volontaire et une perte d'enthousiasme pour le collectif, directement perceptibles dans les échanges numériques. Dans ce contexte particulier, plus que des relations interindividuelles conflictuelles ou des incivilités fortes et avérées, les transformations en cours se sont avérées propices à la production d'un environnement de communications numériques moins « humaines » (civilité, formules de politesse) et moins « respectueuses de ses collègues » (prise en compte de la charge de travail, des horaires de travail, des contraintes des autres).

De façon plus globale, l'isolement croissant des individus et la fragilisation des collectifs favorisé par les nouvelles formes d'organisation du travail – ce que Dejours nomme « les pathologies de la solitude » (Dejours, 2006) – semble accentuer le désengagement des individus vis-à-vis des collectifs de travail. Ce désengagement se traduit par une moindre prise en compte d'autrui dans les échanges et par une déshumanisation des relations de travail. Ces phénomènes sont alors propices à la production, consciente ou inconsciente, passive ou active, d'incivilités numériques dans le cadre professionnel. »

L'écran pour mettre à distance, se protéger, marquer son désengagement

Une enquête plus récente sur les incivilités numériques en période de pandémie nous a permis d'observer une autre manière d'utiliser les TIC pour résister aux contraintes du travail.

Comme nous l'avons vu dans la première partie, en période de pandémie et de télétravail forcé, les salariés ont pour beaucoup déclaré avoir perçu ce temps d'éloignement de l'entreprise et des collègues comme positif.

Comme nous le rappelions en première partie : Quand les conditions de travail sont difficiles par ailleurs, la mise à distance et la barrière de l'écran permet aux salariés d'« amortir » la rigueur des relations sociales et de mettre à distance d'une certaine manière les contraintes du travail.

Cette « mise à distance » permise par les TIC a donné la possibilité à de nombreux salariés, dans le contexte de la pandémie, de recourir à ce que Michel Feynié nomme le « *as if management* » (Feynie, 2012), c'est-à-dire à donner des preuves numériques de leur conformité aux attentes tout en organisant eux même leur travail et leur priorité.

La grande ambiguïté permise par le caractère inédit et désorganisé de la situation a ainsi permis à un certain nombre de salariés de s'emparer des outils mis à disposition pour collaborer à distance pour précisément se mettre à distance du travail et de leurs collègues sans pour autant qu'on puisse dire si leurs pratiques étaient intentionnelles ou non.

Ainsi en va-t-il de la caméra éteinte en visioconférence pendant l'intervention du manager qui pouvait alors signifier : que les salariés ne souhaitaient pas partager leurs espaces privés avec leurs collègues, qu'ils n'étaient pas seuls à travailler dans cet espace, que la bande passante ne leur permettait pas de mettre la vidéo, qu'ils n'avaient pas imaginé que ne pas afficher la vidéo pourrait perturber les intervenants, qu'ils faisaient deux choses en même temps, qu'ils faisaient « semblant » d'être là pendant qu'ils faisaient autre chose, ou encore qu'ils manifestaient ainsi leur désapprobation à l'égard de la réunion, de son ordre du jour ou des interlocuteurs. L'ambiguité ici existait à tous les niveaux : cadre domestique, difficultés techniques, compréhension des cadres d'usages... et rendait tout à fait propice « l'exploit » dont parle Galloway et Thacker (Galloway & Thacker, 2007) : exploiter les failles (ou les ambiguïtés) du système pour lui résister.

Comme nous l'avons vu en première partie, la fréquence des incivilités en période de télétravail est alors directement liée aux contextes organisationnels et aux conditions de travail.

Dans des contextes où les conditions comme les relations de travail sont dégradées, les salariés utilisent alors les TIC pour se protéger, se mettre à distance mais également marquer par cet éloignement leur désapprobation.

CONCLUSION

Dans cette partie nous avons souhaité relire nos travaux à la lumière de la notion de « pouvoir d'agir » des acteurs et d'une perspective critique valorisant tout autant les contraintes qui pèsent sur eux que leur créativité et leur capacité à s'y soustraire et les contourner, produisant ainsi, éventuellement, des modèles alternatifs, aussi discrets soient-ils.

Les perspectives proposées par les *Organizational dark side studies* nous invitent à prendre au sérieux les résistances cachées, invisibles, obscures, non pour les « corriger », mais pour les appréhender dans leurs dimensions positive et créatrice, du point de vue des propositions alternatives et des opportunités de transformation qu'elles véhiculent. Il s'agit alors de mettre en lumière, dans le cadre d'une approche critique qui ne se leurre pas sur l'asymétrie des luttes, le pouvoir d'agir des acteurs. Il s'agit également de réhabiliter les résistances comme des formes positives de revendications et de propositions alternatives sur l'organisation et la production directement issu des acteurs.

Les résistances peuvent ainsi révéler un certain nombre de dysfonctionnements dans l'organisation du travail. Elles peuvent alors être envisagées comme les symptômes, non pas d'une incapacité à évoluer des salariés qui les pousserait à fuir l'entropie et à maintenir le *status quo*, mais de formes organisationnelles et d'injonctions au travail qui ne sont plus en accord avec ceux qui le font. Comme nous l'avons montré, analyser la résistance aux technologies numériques qui équipent le travail c'est également analyser les résistances au travail de façon plus globale. Les technologies jouent ici un rôle de « révélateur » et permettent de « libérer la parole » sur des phénomènes qui ne se discutent plus, ne se voit plus et ne font plus débat en organisation.

Si l'approche par la résistance, dans sa dimension positive et critique, a pu être négligée pendant plusieurs années dans les recherches sur les usages des technologies d'information et de communication, elle connaît aujourd'hui un regain d'intérêt dans la littérature critique anglo-saxonne en théories des organisations et en communication organisationnelle. La résistance est alors envisagée comme constitutive des organisations et étroitement liées aux formes de pouvoir qui les traversent. Les résistances, éparses, multiples, pour être souvent cachées, discrètes, voire invisibles, n'en sont pas moins omniprésentes et actives.

Les nouvelles formes de contrôle, parfois qualifiés de « soft control », l'effritement des collectifs et l'anxiété lié au marché de l'emploi ont entraîné non pas une disparition de la résistance au travail mais une évolution vers des formes plus ambiguës, cachées, invisibles, que les chercheurs ont souvent du mal à déceler et qui font dire aux plus critiques que les résistances ont aujourd'hui disparues. L'objet même des luttes semble avoir évolué, de la négociation de la force de travail à celle du sens. Dans un contexte où le capitalisme contemporain investit le terrain du symbolique et fait de la production cognitive la nouvelle valeur du capital, les différentes formes de résistance se font également symboliques (et donc plus discrètes) à travers l'humour, le cynisme, ou les atteintes à la réputation.

Les résistances aux contraintes et pressions du travail perdurent donc aujourd'hui sous de nouvelles formes, plus discrètes, ténues, elles relèvent le plus souvent de « micro-résistances » qui restent en deçà de la sanction et s'exercent dans le champ du symbolique. Les technologies

numériques utilisées à des fins professionnelles, en raison de leur malléabilité, de leur affordance et des cadres d'usage informels à l'œuvre dans les entreprises, permettent aux salariés d'exploiter ces « zones d'incertitudes », d'ambiguités, de « flou » organisationnel et technique, ces « failles » pour y exercer des formes de résistances discrètes, difficilement repérables, dont font partie les sabotages subtils et les incivilités numériques.

Dans un contexte où les modèles organisationnels en vigueur fragilisent et « vulnérabilisent » les individus et les collectifs, il semble important de traiter ce sujet encore peu exploré et de réhabiliter les résistances au travail comme objet de recherche en communication organisationnelle. Nous proposons ainsi d'envisager la résistance comme un phénomène de communication qui passe notamment par la négociation du sens dans les organisations. Lorsqu'on s'intéresse à l'évolution des relations et des communications en contexte de travail, orienter la focale vers ces différentes formes de résistance permet alors de remettre en question les évidences, de rendre « l'ordinaire in-tranquille » et d'envisager d'autres modèles d'organisation du travail et des communications au travail.

Les recherches que nous avons mentionnées analysent la résistance comme un processus dynamique et permanent qui va du caché au visible, de l'individuel au collectif. De ce point de vue, toutes les formes de résistance en contexte de travail, même discrètes, même individuelles, peuvent être envisagées comme un *potentiel de lutte*. Celui-ci peut s'appuyer, pour prendre de l'ampleur, sur les médias numériques qui, nous l'avons vu, ont alors des potentialités qui permettent de faciliter ou d'accélérer les processus de résistance.

Enfin certains des travaux présentés permettent de percevoir les résistances comme une *réserve créative* pour penser des voies alternatives aux modèles organisationnels en cours. Prendre au sérieux les phénomènes de résistance en contexte de travail, c'est aussi envisager leur *potentiel de transformation*. Les résistances peuvent alors être envisagées comme leviers de changement, si tant est qu'on se donne les moyens de les « voir » et qu'on leur donne la capacité d'être déployées, d'être partagées, d'être défendues collectivement.

De ce point de vue, la résistance des cadres et des travailleurs qualifiés, mérite d'être regardée avec attention. D'une part parce que ce sont les catégories de personnel aujourd'hui les plus touchés et souvent les plus intimement touchés (pas uniquement dans leur travail mais dans leur vie entière) par les nouvelles formes de pouvoir et de domination subjectives. C'est également cette catégorie de travailleur qui est la moins susceptibles de formuler des plaintes et de résister explicitement à un système qu'ils cautionnent par ailleurs et diffusent largement auprès de leurs équipes. Ce sont aussi ces salariés, comme nous l'avons vu, qui sont les plus susceptibles de produire les formes de résistances, discrètes ou explicites, les plus à même d'être transformées en changement organisationnel. Pour tous ces aspects, la recherche sur les résistances obscures aux technologies est la plus susceptible de dévoiler les failles et les incohérences et de produire des transformations.

Envisager la résistance comme un processus permet de prendre au sérieux toutes les formes de résistance, y compris les plus individuelles et les plus discrètes, comme potentiellement porteuses, en germe, de changements et de revendications plus collectives et explicites.

Parmi les pistes prometteuses pour envisager les résistances en communication organisationnelle dans la perspective d'une utilité sociale, le concept « d'exploit » développé par Alexander Galloway et Eugène Thacker nous semble intéressant (Galloway & Thacker, 2007).

L'exploit (au sens également de *to exploit*) permet de rendre compte d'une résistance qui ne repose pas sur un refus ou sur un immobilisme mais sur un désir de dépassement, une force de proposition. Dans une perspective proche du « braconnage » de Michel De Certeau, « l'exploit » s'oppose au capitalisme cognitif mais joue sur les interstices, les failles technologiques, dans le cadre d'une répartition asymétrique des pouvoirs. Il s'agit alors pour les auteurs de « parasiter les protocoles qui nous parasitent » (Ibid. p. 81). L'exploit, qui est ici avant tout technologique, peut alors être rapproché des formes de résistances créatrices et discrètes qui avancent cachées en organisation pour se « jouer du système » en utilisant ses failles.

Autre point important nous semble-t-il pour les recherches à venir, élargir la focale d'étude des résistances au-delà de la sphère du travail en organisation. Nous l'avons vu dans cette partie, la production capitaliste s'étend bien au-delà de la sphère du travail et les technologies numériques comme le travail colonisent l'ensemble de nos sphères de vie, jusqu'à nos loisirs et notre vie privée et familiale. En ce sens nous ne pouvons pas borner arbitrairement l'étude des résistances « au travail » ou « dans les organisations ». Le défi consiste alors à observer plus globalement les phénomènes de résistance sans se cantonner aux frontières de l'entreprise. Il s'agit alors de rester centré sur les perspectives du travail et des formes d'organisation du travail tout en situant ces phénomènes dans des contextes plus larges, étroitement liés, aujourd'hui difficilement séparables.

L'approche de la résistance au travail que nous développons tout au long de cette partie nous amène par ailleurs à envisager des méthodologies d'analyse processuelles, itératives, fondées sur la parole, l'échange et la collaboration avec les acteurs plus susceptibles de mettre à jour les résistances cachées et de restaurer la réflexivité. Dans le cadre d'une recherche action collaborative telle que nous la décrirons dans la partie suivante, il est également possible de tirer parti des analyses approfondies des résistances pour envisager des transformations organisationnelles.

La troisième partie de ce volume sera consacrée à une réflexion sur ce type de méthodes d'investigation et à l'épistémologie qui la soutient.

PARTIE III.

Une démarche de recherche action collaborative pour éclairer la face obscure des organisations

INTRODUCTION

Nous proposons, dans cette dernière partie, de revenir sur une approche méthodologique que nous développons depuis plusieurs années et sur ses fondements épistémologiques.

Cette démarche de recherche, que nous qualifions de « recherche-action collaborative », s'appuie sur la réflexivité des acteurs et leur capacité d'action. Elle se fonde sur une « discussion » entre praticiens et chercheurs, mise en œuvre dans le temps long, dans le cadre d'un espace de recherche collaboratif, et sur des interactions permanentes et simultanées entre production de connaissances, apprentissages et actions.

Les « violences numériques ordinaires » comme les « résistances discrètes », telles que nous les avons conceptualisées dans les parties précédentes, ont en commun d'être euphémisées, invisibilisées, quelquefois niées dans les organisations du travail. Elles relèvent ainsi de ce que nous avons nommé, à la suite des travaux des *Organizational dark side studies*, « la face obscure des organisations ». Les pratiques organisationnelles que nous avons relevées dans les parties précédentes et qui contribuent à laisser ces phénomènes « dans l'ombre » des organisations, reposent notamment sur une « réflexivité limitée » et contrainte des acteurs, leur sentiment d'isolement et une parole « empêchée ».

L'un des angles morts du champ de recherche des *Dark side studies*, les auteurs en conviennent, concerne la réflexion méthodologique et la difficulté à accéder à ce que les acteurs ne perçoivent pas ou plus ou à ce qu'ils cachent intentionnellement. Comment en effet rendre compte et mettre en lumière ce que les praticiens ne disent pas, ne voient pas et n'entendent pas ? La tentation est grande alors de construire une recherche « déconnectée » des acteurs et « surplombante » qui vise à montrer aux praticiens, indépendamment de leurs points de vue et de leurs expériences, la réalité de leurs pratiques et les formes de domination auxquelles ils sont soumis. Le chercheur se propose ainsi d'éclairer « d'en haut » et de « faire la lumière » sur des pratiques que les praticiens eux-mêmes seraient dans l'incapacité de voir.

Une autre approche possible, celle que nous défendons, est de partir de l'expérience des acteurs et de construire avec eux des recherches qui permettent de mettre à jour des phénomènes devenus « ordinaires » ou peu visibles dans les organisations et qu'il nous semble pourtant nécessaire de problématiser. Cette approche vise à produire simultanément connaissances, apprentissages et actions. Elle permet également au chercheur de construire son objet en s'appuyant sur les pratiques émergentes et la réflexivité des acteurs, soumis à des innovations organisationnelles et technologiques permanentes, dans des organisations « en mouvement ».

A la suite des travaux critiques de Dennis Mumby, nous pensons que la valeur du travail repose largement aujourd'hui sur la réflexivité et cherche à la développer et la maximiser. Pour autant cette réflexivité est largement contrainte dans le cadre d'une pensée factuelle, opératoire, performative (Gaulejac & Hanique, 2015). Nous pensons que la construction d'un espace de réflexivité pluriel, isolé du travail, et des contraintes des organisations d'appartenance, où la parole est libre et l'écoute bienveillante, où la solidarité s'opère, peut permettre de produire une autre forme de réflexivité, plus profonde et plus critique.

Face à la réflexivité restreinte ou limitée, face à la parole absente ou empêchée, face à l'ordinaire qu'on ne voit plus, face à la présomption de fatalité, la recherche action collaborative se propose comme une voie possible, au plus près des acteurs, dans la confrontation des savoirs, pour ouvrir les « boites noires », déconstruire les processus, valoriser les résistances, mettre en débat, restaurer la réflexivité organisationnelle et transformer. Ce type de recherche, basée sur des collectifs de praticiens, a également pour avantage de permettre de sortir de l'isolement et de restaurer des solidarités entre les acteurs. La reliaison et le collectif étant pour nous essentiels dans la « restauration du pouvoir d'agir » (Lhuilier et al., 2013).

Nous essaierons de montrer dans cette partie que la démarche de recherche-action collaborative comporte de nombreux atouts pour la production de connaissances scientifiques sur les phénomènes invisibles, oubliés ou non problématisés dans les organisations mais également pour leur prise en charge par les acteurs eux-mêmes. Son originalité nécessite toutefois de faire un point sur ses fondements épistémologiques, sur le type de connaissances qu'elle prétend produire, et sur la posture du chercheur qui les met en œuvre. Comme nous le verrons, les fondements épistémologiques des recherches participatives ne sont pas toujours clairement posés dans notre champ et ceci nous semble contribuer à brouiller ou « invisibiliser » les enjeux éthiques, critiques, politiques et sociaux de ce type de recherche (Andonova & Foli, 2022).

« Porter » un objet jusque-là largement ignoré pour le faire connaitre dans de multiples espaces sociaux, comme nous l'avons fait pendant plus de six ans pour les incivilités numériques¹, c'est de fait un choix, un engagement pour le chercheur, qui ne se contente pas de « donner à voir » ce que les autres ne verront pas ou plus mais construit sa recherche de telle sorte qu'elle lui permettra de donner corps à cet objet.

Pour Michel Callon et plus largement pour la sociologie des sciences, la « robustesse » d'un objet de recherche ou d'une innovation technique ne dépend pas tant de sa pertinence intrinsèque que de la capacité du chercheur à déployer un réseau « humain » et « non humain » en capacité de soutenir cet objet et de « rendre robuste ses représentations » (Callon, 1999). Notre démarche de recherche collaborative s'inscrit dans cette perspective, développant des réseaux d'acteurs (groupes de discussion, tables rondes, médias, étudiants) et des objets matériels (livres blancs, ouvrages académiques, cartes mentales, présentations PowerPoint) qui, à la fois participent pleinement à la construction de l'objet de recherche, le contraignent dans une certaine mesure, et contribuent à le « soutenir ». Si on prend au sérieux, à la suite de Callon, le point de vue selon lequel le chercheur ne « lève pas le voile » sur une réalité qui lui serait extérieure, mais construit et « représente » un objet qui lui semble digne d'être porté à l'attention de tous, nous proposons dans ce type de recherche de construire cet objet avec les praticiens, qui deviennent de leur côté, dans d'autres arènes, « porte-parole » de cet objet.

Dans un premier chapitre, nous nous intéresserons aux recherches participatives et à leur évolution dans le champ de la communication organisationnelle. Nous verrons que ce type de recherches relève de plusieurs démarches et postures, certaines déjà anciennes, d'autres plus

¹ A travers la recherche collaborative, les productions scientifiques et professionnelles mais également de nombreuses interventions dans les médias et les entreprises et auprès des étudiants futurs professionnels

récentes. Nous nous attacherons aux points communs mais également aux singularités de ces démarches. Nous verrons que si de nombreuses recherches dans notre champ se réclament, depuis ses origines, de la recherche action, de la recherche intervention ou de la recherche partenariale, peu d'entre elles discutent et définissent leurs positionnements épistémologiques et méthodologiques.

Nous nous intéresserons ensuite aux démarches de recherche collaborative que nous avons mises en œuvre lors de nos deux précédents programmes de recherche. Nous verrons que d'une recherche à l'autre notre perspective a évolué : d'une démarche de *recherche collaborative* (où la proximité avec les acteurs permet d'accéder aux terrains, aux problématiques émergentes, et de diffuser les résultats de la recherche au plus près des acteurs sociaux concernés) vers une démarche de *recherche action collaborative* (où les problématiques de la recherche comme une bonne partie des connaissances produites sont co-construites avec les acteurs dans le cadre d'un espace collaboratif de recherche et d'apprentissage hybride).

Le second chapitre nous permettra de nous interroger sur les fondements épistémologiques de la recherche-action collaborative telle que nous la mettons en œuvre actuellement. Nous discuterons et ouvrirons le débat sur « ce que chercher veut dire » et sur le statut des savoirs construits dans ce type de recherches.

Nous interrogerons ainsi dans un premier temps notre conception de la recherche et de sa place dans la « cité », sur fond de transformations des organisations du travail et de la formation, et des attentes vis-à-vis de la recherche d'une « société du risque » (Beck, 2008) marquée par les crises. Nous reviendrons également sur notre conception du travail comme activité humaine complexe, singulière et située, qui implique une recherche « au plus près des acteurs » et de leurs expériences.

Dans ce contexte, nous montrerons tout l'intérêt de faire dialoguer savoirs d'expérience et savoirs théoriques pour produire des connaissances à partir de l'expérience des acteurs. À la suite d'Antony Giddens, nous montrerons que ces savoirs sont inextricablement liés, et que chercher à les dissocier ou à « opérer une rupture » est illusoire (Giddens, 2005). Dans le prolongement des travaux en ergologie (Ruzza & Schwartz, 2021; Schwartz, 1998), nous nous intéresserons à la façon dont les « savoirs investis » et les « savoirs institués » peuvent être mis en dialogue et aux conditions de réussite de ce dialogue : non hiérarchisation des savoirs, interrogations réciproques, « mise en mots » des savoirs investis et du « monde des valeurs ». Nous montrerons également ici que la recherche collaborative telle que nous la mettons en œuvre s'inscrit d'emblée dans l'action. Le processus de production de connaissances et d'apprentissage est alors simultané, se fonde sur l'action et vise la transformation.

La partie suivante sera consacrée aux spécificités des espaces collaboratifs de recherche que nous construisons et qui s'appuie sur des « méta – acteurs » pluriels (chercheurs et praticiens des ressources humaines et de la santé au travail qui agissent comme des médiateurs et des « porte-parole »). Ces espaces, hybrides, non contractualisés, reposent sur l'engagement de l'ensemble des acteurs qui participent à la recherche, leurs réseaux relationnels et la qualité de leurs relations. De ce point de vue la communication est au cœur du processus.

Nous nous interrogerons ensuite sur le type de savoirs construits à partir de cette démarche en nous appuyant, à la suite de l'ergologie, sur le principe d'un « continuum des savoirs » qui imbrique étroitement, en tout point du continuum, savoirs « en adhérence » et « en des

adhérences » (Ruzza & Schwartz, 2021). Entre un « modèle épistémique » de production « en extériorité » et une production de connaissances inévitablement situées et relatives à une expérience singulière qui répugne à la montée en généralité, nous proposons une voie intermédiaire. Celle-ci s'appuie sur deux types de « montée en généralité » interdépendantes. La première est co-construite dans les espaces de recherche collaboratifs et relève d'une « objectivation enracinée » (Uhalde, 2008). La seconde implique une relecture théorique de ces connaissances pour les soumettre dans les « arènes scientifiques » où elles seront débattues (Carayol, 2004). Ces opérations de traduction, de la parole normative à la construction théorique, des savoirs « en adhésion » aux savoirs « en désadhérences » s'inscrivent dans un processus non linéaire, ces deux types de savoirs se réactualisant en permanence.

La partie suivante nous permet de revenir sur les points d'ancrage méthodologique qui nous permettent à la fois la rencontre des savoirs et la « montée en généralité ». Notre démarche de recherche s'appuie sur un « bricolage méthodologique » (Meyer & Bouzon, 2006) assumé et sur une approche inductive, compréhensive et itérative, inspirée de la *grounded theory*, qui privilégie la reformulation et le questionnement. Au cœur du dispositif, la communication (discussion réunissant des acteurs pluriels sous l'égide de l'éthique de la discussion), le temps long (qui permet des allers-retours entre conceptualisations et pratiques) et l'espace (des acteurs « porte-parole » de différentes organisations, dans différents secteurs et de différents salariés, à différents niveaux hiérarchiques de l'entreprise) sont les garants de « l'objectivation enracinée ».

Nous terminons ce chapitre par un point méthodologique particulier mais nécessaire, dans une perspective médiologique, sur l'ancrage matériel de nos recherches et les objets et supports matériels qui jalonnent notre démarche et qui à la fois la facilitent et la contraignent.

Un troisième chapitre de cette partie est consacré aux risques liés à la démarche de recherche action collaborative et aux visées éthiques dont se dotent le chercheur et le groupe de recherche hybride pour les limiter. Les risques évoqués ici ne sont pas forcément ceux qui sont les plus cités dans la littérature sur la recherche participative. Mais plutôt ceux que nous avons identifiés comme participants de notre « inconfort intellectuel » et suscitant les plus nombreux questionnements de notre part.

L'éthique telle que nous l'envisageons dans le cadre de nos recherches fonctionne comme une « boussole » et non comme un « cadre ». Aux côtés des règles légales et déontologiques qui guident les activités de recherche, l'éthique s'apparente alors à une « visée ». C'est une éthique appliquée qui nous permet d'éclairer les « débats de normes et de valeurs » (Schwartz et al., 2003) relatives à toute activité de travail (dont la recherche fait partie). L'éthique se décline alors à la fois comme « visée personnelle » et comme « visée partagée », co-construite au sein de l'espace de recherche collaboratif.

Nous proposons, dans le dernier chapitre de cette partie, une réflexion sur la possibilité de concilier recherche action collaborative au plus près des acteurs et perspectives critiques propres aux réflexions sur la face obscure des organisations. Après avoir défini ce que nous entendons par recherche critique en communication, nous montrerons dans quelle mesure les recherches que nous mettons en œuvre nous semblent relever de cette catégorie. Nous discuterons ensuite de l'importance de la « critique ordinaire » comme fondement de la critique sociale et reprendrons des travaux qui proposent de mettre en discussion les critiques

normatives et singulières pour fonder une critique de niveau plus général. Nous proposerons enfin, à la suite des travaux d'Emmanuel Renault (Renault, 2021) sur les « modèles » de recherche critique en sciences sociales et leurs effets (la plupart indirects ou directs *a posteriori*), une forme alternative de recherche critique. Cette quatrième forme de recherche critique, qui prend au sérieux la présomption de fatalité et le déni organisationnel, propose d'intégrer d'emblée dans le processus de recherche et la construction des objets, les acteurs à même de « traduire », « porter » l'objet et d'agir. Les effets critiques de la recherche sont alors d'emblée envisagés dans l'action et avec les acteurs, et non comme un effet indirect ou *a posteriori* d'un travail scientifique mené « en extériorité ».

CHAPITRE 1. LES RECHERCHES PARTICIPATIVES EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

RECHERCHE ACTION, RECHERCHE INTERVENTION ET RECHERCHE PARTENARIALE ET COLLABORATIVE EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE

L'une des caractéristiques de notre champ est sa proximité constante avec les professionnels de la communication (D'Almeida & Andonova, 2014; D'Almeida & Carayol, 2014).

Comme le rappelle Christian Le Moënne, « La mobilisation des sciences sociales par le management est une constante depuis le XVIIIème siècle et nullement une nouveauté » (Le Moënne, 2008a). Dans ce contexte, les sciences de l'information et de la communication ont été influencées dès leurs origines par la demande professionnelle dans différents secteurs et « cette demande n'a fait que se renforcer » (Ibid.).

Si nos formations et la spécialisation des chercheurs dans notre champ sont ainsi pour une bonne part nées d'une demande sociale (Boure, 2002), et si l'articulation entre espace de la pratique et espace de la recherche alimente les SIC dès leur origine (Jeanneret et al., 2004), en revanche, la légitimité de la communication organisationnelle en tant que champ de recherche s'est constituée en revendiquant une distanciation avec les praticiens (Carayol, 2004; Morillon et al., 2018). Cette tension entre proximité et mise à distance, a permis le développement et la richesse du champ. Elle explique également sa méfiance persistante vis-à-vis des risques d'accointance et d'instrumentalisation de la recherche par les praticiens de la communication.

L'importance donnée en communication organisationnelle aux effets de contexte et aux aspects processuels et singuliers de la construction du sens rend pourtant nécessaire, de notre point de vue, les méthodes d'investigation au plus près du terrain et de l'expérience vécu des acteurs.

Dans ce contexte, plusieurs colloques et publications de notre champ se sont intéressés aux méthodes de recherche et de production de connaissance qui impliquent un rapprochement entre chercheurs et praticiens et, dans le prolongement, entre recherches et actions.

Si on trouve de nombreuses occurrences du terme « recherche action » dans la littérature en communication organisationnelle dans les années 2000, elles se font moins nombreuses après 2010. La thématique apparaît à nouveau, sous d'autres appellations à partir de 2020, notamment avec trois numéros de revues dédiés à la « recherche intervention » et à la « recherche participative » en SIC et en communication organisationnelle (Ruelland et al., 2020; Catellani et al., 2021b; De La Broise et al., 2022).

Ces travaux montrent la variété des références mobilisées et les débats et difficultés régulièrement mis en avant quel que soit le type de recherche évoquée (action, intervention, sciences participatives). Ils permettent surtout de constater que les approches restent assez floues et que si beaucoup se réclament de la recherche action ou de la recherche intervention, peu définissent clairement leur positionnement (Andonova & Foli, 2022). D'autre part, ils montrent que malgré l'évolution des débats épistémologiques en sciences sociales qui tendent

à envisager les connaissances comme construites et situées, comme des propositions théoriques à soumettre aux communautés et aux débats, de l'ordre du « vraisemblable » plus que de la « vérité », les chercheurs qui ne se conforment pas, dans notre discipline, à une distanciation claire avec leur objet d'étude, doivent s'en justifier (s'en excuser ?) longuement.

Dans le numéro 2020 de la revue *Communiquer*, Lise Renaud rappelle que la recherche action, la recherche intervention et la recherche partenariale relèvent de ce qu'elle nomme les « recherches participatives ». Ces approches ont en effet en commun de mettre au cœur de leur démarche la participation des acteurs de terrain et « l'idée de faire de la recherche « avec » plutôt que « sur » les acteurs » (Renaud, 2020, paragr. 15). Cette acception de la recherche participative comme catégorie générale intégrant l'ensemble des formes de recherches réalisées d'une façon ou d'une autre « avec » les acteurs est celle que nous choisissons de reprendre à notre compte ici. Elle doit être distinguée de la définition stricte des « sciences participatives », donnée par la « charte des sciences et recherches participatives » et reprise par Céline Pascual Espuny, Andréa Catellani et Béatrice Jalenques Vigouroux, dans le numéro qu'ils leur consacrent en 2021 et qui oriente exclusivement ce type de recherche dans un partage avec la société civile (ce que d'autres appelleraient la recherche citoyenne). Les recherches participatives sont alors définies comme « des formes de production de connaissances scientifiques auxquelles participent des chercheurs, des acteurs de la société civile, à titre individuel ou collectif, de façon active et délibérée » (Catellani et al., 2021a, paragr. 2)

Il existe de multiples manières d'associer les praticiens à la recherche, qu'ils appartiennent à des organisations ou qu'ils soient amateurs ou citoyens. Ces approches se distribuent entre « des dispositifs académiques relativement centralisés et ordonnateurs, et des réseaux collaboratifs en émergence, multipolaires, très décentralisés et hiérarchisés » (Chlous et al., 2017, paragr. 6). Elles peuvent également relever de cadres épistémologiques différents comme nous le verrons.

Dans ce travail nous utiliserons donc le terme de « recherche participative » pour rendre compte d'un ensemble de recherches aux méthodes et visées différentes qui partagent des conceptions proches de la production des connaissances et du lien entre recherche et action : la recherche action, la recherche intervention et la recherche partenariale ou collaborative.

Recherche action et recherche intervention : une longue tradition en communication organisationnelle

La recherche action est définie de façon assez explicite par Jeanne Le Roy et al. en 2013 comme « une approche de recherche rattachée au paradigme du pragmatisme qui part du principe que c'est par l'action que l'on peut générer des connaissances scientifiques utiles pour comprendre et changer la réalité sociale des individus et des systèmes sociaux » (M. Roy & Prévost, 2013, p. 129). La recherche-action relève par ailleurs d'« une démarche destinée à équiper les participants de moyens d'améliorer leurs pratiques grâce à leurs expériences éclairées et nourries des savoirs théoriques en cours. » (Renaud, 2020, paragr. 18). De ce point de vue, les travaux que nous menons depuis plusieurs années relèvent de la recherche action.

Dans le champ de la communication organisationnelle, les premiers articles s'intéressant à la recherche action datent des années 2000 et s'inspirent majoritairement des travaux de Kurt Lewin (1ère génération) et de René Barbier (deuxième génération) (Barbier, 1996).

Le premier article traitant spécifiquement de ce sujet est celui de Vincent Meyer, dans la revue *Communication & organisation*, sur « l'utilité de la recherche action en SIC » (Meyer, 2006). Une journée d'étude, qui faisait suite aux réflexions engagées au sein d'Org & Co sur les questions de méthodologies dans le champ (Meyer & Bouzon, 2006), a été organisé en 2007 sur le thème « La communication organisationnelle entre recherche et action » et a donné lieu à un ouvrage collectif (Meyer & Bouzon, 2008). Ces événements et publications ont ouverts les débats sur la place de la recherche action et ses apports et limites dans le champ de la communication organisationnelle. Les discussions, à cette époque, s'orientaient majoritairement autour de l'éthique et de la difficile posture du chercheur. Les travaux du groupe Resiproc se sont également largement intéressés à ces questions comme le montre l'analyse que font Yanita Andonova et Olivia Foli des *Cahiers du Resiproc* puis de *Communication & professionnalisation* (Andonova & Foli, 2022). Les travaux de Françoise Bernard sur la communication engageante ont également été l'occasion d'une réflexion sur la recherche action et plus largement d'une discussion des liens entre communication et action (Bernard, 2007, 2010). Récemment, Christian Bourret et Eloria Vigouroux Zugasti, dans un numéro de *Communication & organisation* à paraître intitulé *La santé au prisme de la communication organisationnelle*, rappellent que les transformations du secteur de la santé « s'accompagnent d'innovations méthodologiques en sciences de l'information et de la communication, en s'appuyant sur des modèles hybrides et participatifs, avec des patients (Grosjean & al, 2019) ou plus largement avec des praticiens (Morillon, 2021) » (Vigouroux-Zugasti & Bourret, à paraître).

Dès 2006, Vincent Meyer s'interroge ainsi sur les caractéristiques de la recherche action en SIC. Pour lui la recherche action implique d'intégrer les acteurs à l'ensemble de la démarche et de reconnaître leur expertise et leur réflexivité. Il s'agit alors de ne pas confronter "savoirs savants" et "savoirs profanes" mais de « reconnaître les membres d'un groupe comme les véritables savants de leur propre réalité » (Meyer, 2006). La recherche action implique également une « analyse dans l'action » qui s'inspire de la tradition ethnographique mais accorde un primat à l'action : dans la recherche action, « toute action peut être source d'une "connaissance" immédiatement réinvestie dans l'activité en cours » (Ibid). Enfin, à la suite de la tradition lewinienne, Meyer rappelle que la recherche action a une visée de changement et d'action et que le chercheur est agent du changement et participe à la « production de connaissances opérationnalisables » (titre de l'intervention de Meyer au colloque de 2007).

La posture et la responsabilité du chercheur dans le cadre de la RA (recherche action) sont également discutés par Vincent Meyer et lors des journées d'études de 2007. La posture de praticien chercheur implique alors pour lui la coexistence de deux statuts et leurs interactions réciproques constantes, il s'agit alors de « reconnaître qu'une même personne prend plusieurs positions selon les moments, les objectifs, les fonctions, les contacts avec les autres... » (Meyer citant Kohn, 2001). Ce double statut génère alors des tensions « souvent productives pour la réflexion ». Les débats des années 2000 interrogeaient déjà la place des savoirs et la légitimité des connaissances issues de la recherche action en communication organisationnelle. Meyer rappelait ainsi que dans la RA « les risques d'instrumentation de la recherche sont réels » (Meyer, 2006).

Les interventions lors de la journée d'étude rendaient alors compte de plusieurs difficultés rencontrées par les chercheurs en communication organisationnelle qui pratiquaient la recherche action. La principale concernait la position complexe du chercheur praticien au regard

de la communauté académique qui, peut-être plus que dans d'autres disciplines, marquée par son histoire, envisageait d'emblée comme sujet à caution les productions scientifiques trop engagées auprès des acteurs et dans les terrains. Cette critique, pas toujours voilée, rejoint celle qui a été faite, aux origines de notre champ, par des chercheurs en SIC de traditions critiques plus « classiques », accusant la communication organisationnelle de proximité et d'accointance avec le management.

Une seconde difficulté concernait l'injonction quelquefois paradoxale pour les chercheurs entre exigence de vérité et exigence d'opérationnalité, comme l'ont montré plus tard les travaux de Laurent Morillon sur l'utilisation de modèles souvent obsolètes du point de vue de la recherche pour répondre à des exigences opérationnelles ou des demandes explicites des commanditaires (Morillon, 2011). Une autre difficulté soulevée concernait la délimitation souvent progressive de l'objet qui devait s'appuyer sur un « bricolage méthodologique », nécessaire mais déroutant pour certains. Vincent Meyer et Arlette Bouzon commentaient ce « flou » méthodologique dans l'introduction de leur ouvrage :

« la restitution des pratiques des chercheurs en communication organisationnelle montre, si besoin était, la relativité des méthodes. Pour l'heure, il ne fait guère de doute que ces derniers hésitent entre bricolage, activités improvisées adaptées aux circonstances, et le strict respect des règles méthodologiques préconisées dans les manuels » (Bouzon, Meyer, 2008).

Plus récemment, en France, deux numéros de revues en SIC se sont intéressés à la question de la « recherche intervention » dans le champ de la communication organisationnelle : la revue *Communiquer* en 2020 et la revue *Communication & organisation* en 2022 (Ruelland et al., 2020; De La Broise et al., 2022). Ces publications collectives reposent la question de la posture du chercheur et de la difficulté à concilier intervention et approche critique « comme condition d'accomplissement de la recherche en communication organisationnelle » (De La Broise et al., 2022).

Les coordinateurs du dossier de *Communication & organisation* rappellent que la « frontière est ténue » entre recherche action et recherche intervention. Dans les deux cas ces recherches impliquent « un engagement direct du chercheur » et prennent pour objet « la résolution d'un problème concret en réfléchissant sur un aspect de la pratique » (De La Broise et al., 2022). Pour ces auteurs, la recherche intervention est alors une variante de la recherche action en ce qu'elle se pratique « sur le terrain, dans l'action, pour et avec les acteurs » mais elle a pour particularité de ne pas simplement « viser à agir » mais également « à transformer ». La recherche intervention propose alors « une formalisation du changement » et conçoit « des outils propres à l'installer » (*Ibid*).

Dans ce même numéro, Yanita Andonova et Olivia Foli analysent les caractéristiques de la recherche action / recherche intervention en communication organisationnelle à partir de l'analyse d'un corpus d'articles consacrés à ce sujet ou revendiquant ces approches dans deux revues du champ sur 20 ans¹ (Andonova & Foli, 2022). Les analyses permettent de mettre à jour plusieurs grandes tendances dans ces articles. En premier lieu, la revendication d'une posture distanciée ou réflexive pour éviter les écueils et les ambiguïtés d'un double statut. La distanciation entre consultance et recherche est alors souvent exprimée avec vigueur et les questions de liberté liées aux conditions économiques de la recherche sont discutées. Les

¹ 2000/2021 : *Communication & organisation* et *Communication & professionnalisation*

analyses rendent également compte de visées de la recherche et de rapports aux savoirs scientifiques diversifiées et pas toujours clairement explicités. Les chercheurs intervenants semblent alors être pris, selon les auteures de l'article, « dans une tension entre désir d'agir et quête de scientificité ».

Les auteures relèvent par ailleurs des zones d'ombre dans les travaux analysés. La première concerne l'absence de références claires, ou des conceptions ambivalentes aux contours « flous » de la recherche action ou de la recherche intervention. Cette absence de références explicites permet, en creux, des représentations implicites, des amalgames et « une relative invisibilisation des enjeux politiques et sociaux de l'action dans laquelle le chercheur est impliqué » (Ibid). Les auteures concluent leurs analyses ainsi : « On peut donc établir que la notion de RA, bien qu'omniprésente, est rarement située et qu'elle n'est pas adossée à un courant qui serait commun aux auteurs des textes étudiés ».

Recherche partenariale et collaborative : des recherches émergentes

Lise Renaud propose la distinction suivante entre recherche intervention et recherche partenariale ou collaborative : la première a pour finalité de « résoudre une problématique concrète en réfléchissant sur un aspect de la pratique de l'acteur de terrain et sur les changements organisationnels nécessaires au déploiement d'une nouvelle pratique » ; la seconde « répond aux besoins et intérêts mutuels des partenaires autour d'une problématique commune ». Dans ce type de recherche, le chercheur est alors « coconstructeur » et participe au dialogue comme partenaire (Renaud, 2020, paragr. 16).

Renaud définit ainsi la recherche partenariale ou collaborative :

« [C'] est une recherche participative au sens où le chercheur travaille avec et pour les acteurs partenaires à la mise en commun de leurs spécialisations pour la création d'un projet en vue d'atteindre leurs buts respectifs. Le partenariat est un rassemblement de personnes, issues d'organisations différentes, qui travaillent ensemble en gardant des rapports personnels égaux et complémentaires, et ce, à toutes les étapes du projet. La recherche partenariale se réalise autour de problématiques d'ordre pratique pour produire des réponses aux besoins et aux intérêts mutuels des partenaires. La finalité est d'agir collectivement en se partageant des ressources humaines, matérielles ou financières afin de développer et maintenir une nouvelle pratique voire une innovation sociale » (Renaud, 2020, paragr. 27)

Anne Gillet et Diane-Gabrielle Tremblay publient en 2017, au terme d'un programme de recherche, le seul ouvrage à notre connaissance, entièrement consacré aux recherches partenariales et collaboratives et à leur périmètre et mise en œuvre en Europe et en Amérique du Nord (Gillet & Tremblay, 2017). Les contributeurs utilisent indifféremment les deux termes, le premier étant plutôt utilisé au Québec et le second en France.

Les recherches partenariales et collaboratives sont alors définies comme différant « du mode majoritaire de recherche académique ou universitaire » et se fondant « sur des coopérations entre acteurs hétérogènes, qui sont sources de co construction de recherche et de coproduction de connaissances ». Pour l'essentiel, « il s'agit de recherche associant, d'une part, les chercheurs universitaires dont la recherche est l'activité professionnelle et, d'autre part, des acteurs d'autres milieux, professionnels, associatifs et/ou de la société civile, c'est-à-dire en dehors des sphères universitaires ou apparentées » (Ibid. p. 5)

Les auteurs soulignent que ces recherches ne visent pas forcément une transformation, comme c'est le cas dans la recherche action ou intervention mais peuvent avoir pour finalité principale « une visée cognitive et épistémique ». « Il s'agit de recherches fondées sur des coopérations entre des acteurs hétérogènes qui sont, du moins en principe, source de co-construction de recherches et de co-production de connaissances » (Gillet & Tremblay, 2017, p. 8).

Dans ce même ouvrage, Yves Bonny rappelle que la notion de partenariat peut être entendu à un niveau institutionnel (contractualisation) et/ou relationnel (engagement actif des partenaires), mais c'est uniquement lorsqu'il existe un partenariat relationnel significatif qu'il est possible de parler de recherches partenariales participatives (Bonny, 2017).

Un intérêt récent et timide en France

Si la recherche collaborative est largement développée et même favorisée par les institutions canadiennes, elle l'est peu en France, où le cadre institutionnel de la recherche comme la suspicion à l'égard de la trop grande proximité avec les terrains ne la favorisent pas, si ce n'est dans le cas des thèses CIFRE.

Anne Gillet et Diane-Gabrielle Tremblay regrettent ainsi le peu de soutien institutionnel à ces démarches en France et remarquent : « si l'intérêt porté à la recherche action et à la recherche intervention n'est pas nouveau en France (par exemple : Touraine ; 78, Dubost, 87 ; Barbier, 96 ; Uhalde, 2001), l'intérêt consacrée à la recherche collaborative l'est tout à fait » (Ibid.).

En France, malgré les incitations politiques récentes, les auteurs de l'ouvrage observent que « bien souvent, ce n'est pas dans un « cadre institutionnel » particulier mais surtout par les initiatives des chercheurs et de leurs partenaires, que se développe ce type de recherche. » (Ibid. p.9) :

« Nous pouvons considérer que la situation du Québec et à « l'avant-garde » de ce type de recherches dans le monde universitaire, alors qu'en France, comme en Suisse et dans d'autres pays, les dimensions institutionnelles et sociétales ne la favorisent pas autant » (...) « la recherche partenariale collaborative reste encore en France peu institutionnalisée et peut déclinée dans les pratiques effectives, malgré des initiatives et les incitations politiques à ce que les apports de la recherche influent sur la société ».

La situation semble pourtant avoir évolué depuis 2017 et les témoignages récents de Valérie Lépine et Fabienne Martin Juchat sur les *Open labs* (Lépine & Martin-Juchat, 2020) et de Manuel Zaclad sur les *Labs d'innovation* (Zacklad et al., 2021) montrent que la recherche française multiplie les initiatives dans ce domaine, et est soutenue institutionnellement, voir incitée à le faire.

Apports de la recherche collaborative

Valérie Lépine et Fabienne Martin Juchat s'appuient, dans un article récent, sur leurs expériences de près de quinze ans de recherches collaboratives menées avec des partenaires non académiques, pour revenir sur les apports et les conditions de faisabilité des recherches collaboratives.

Pour elles, ce type de recherche implique et permet notamment la compréhension des contraintes des acteurs qui évitent une « posture de surplomb » et des « jugements extérieurs »

de la part du chercheur. Elles évoquent à ce sujet une « posture d'humilité du chercheur face aux contraintes des acteurs de terrain ».

Leurs expériences les amènent à constater que, dans ce type de recherche,

« l'enrichissement est réel par rapport à une dérive de jugement de valeur faute d'une connaissance de l'intérieur des terrains analysés. Les discussions et les échanges approfondis sur le long terme avec les acteurs (versus de simples entretiens ponctuels) font prendre conscience des difficultés et des spécificités des actions des praticiens. Sans ce dialogue - qui n'est pas réductible à la traditionnelle « collecte de données empirique » - la profondeur du sens donné à l'activité et la complexité des situations vécues dans chacun des contextes ne pourraient pas être perçues par le chercheur » (Lépine & Martin-Juchat, 2020, paragr. 29).

Les recherches collaboratives, ancrées dans la collaboration, se distinguent ainsi des recherches plus « classiques » et impliquent une « posture » particulière des chercheurs et des façons particulières de « travailler la recherche » avec les acteurs non académiques.

NOS TRAVAUX : DES DEMARCHES DE RECHERCHE COLLABORATIVE

Nos travaux sur les usages du courrier électronique pour l'ARS (Agence régionale de santé) Nouvelle Aquitaine (Laborde, 2017), comme le programme « Non internautes aquitains », qui visait *in fine* à orienter l'action publique régionale, relevaient de la recherche-intervention. En revanche nos recherches plus récentes sur les transformations des organisations agricoles (Programme Raudin) et sur les incivilités numériques (Programme Civilinum) ont été conçues d'emblée comme des recherches collaboratives.

La recherche collaborative, nous l'avons vu, implique une proximité très forte avec les acteurs dès le commencement de la recherche et en continu jusqu'à la diffusion des résultats, pour une part co-construits. Au-delà d'une simple méthodologie originale de recueil de données et de diffusion des productions, ce type de recherche implique, d'un point de vue épistémologique et méthodologique, une conception différente, de « ce que chercher veut dire », de l'articulation entre les formes de savoirs scientifiques et pratiques, des liens entre la connaissance et l'action et de l'identité et des rôles attribuées aux différents acteurs.

Nos expérimentations antérieures de différentes méthodes de recherche (analyses de corpus, entretiens, enquêtes quantitatives) associées à un ensemble de lectures, nous ont amené à développer, au cours de nos deux derniers programmes de recherche, une posture et des dispositifs¹ qui nous sont propres, même s'ils s'appuient et s'inspirent de multiples expériences et réflexions théoriques existantes.

Au cours des quinze dernières années, nous avons mis en œuvre deux dispositifs de recherches inscrits dans le temps long (2 à 3 ans). Ces démarches, si elles peuvent avoir des différences, ont en commun de produire des connaissances avec et sur les acteurs, de reconnaître leur expertise et leur réflexivité, de lier étroitement production de connaissances, apprentissage et action, de refuser une posture « en surplomb » et de proposer une démarche itérative où les

¹ Ici dispositif est pris dans le sens le plus classique du terme dans notre discipline : agencement humain et non humain (voir Partie 1).

problématiques, les hypothèses, et *in fine* les connaissances se construisent dans des échanges continus entre les chercheurs et les praticiens.

Ces deux recherches avaient ainsi en commun :

- d'intégrer les acteurs le plus possible aux différentes phases de la recherche voir au processus de recherche lui-même
- de prendre au sérieux le point de vue des acteurs
- de se construire à partir de ce que les acteurs disent de leurs pratiques et de leur compréhension du social (elle-même évolutive)
- d'observer le social en mouvement
- de prendre au sérieux la relation (elle-même évolutive) et les pratiques de communication en ce qu'elles construisent du sens (surtout dans le second programme de recherche)

Ces travaux sont assez proches de ce que nous venons de décrire comme les « recherches collaboratives » ou, comme nous le verrons, de ce que Yves Bonny nomme les « recherches action collaborative » (Bonny, 2017). Toutefois, là où Lyse Renaud inscrit les recherches collaboratives ou partenariales dans le cadre de « contrats formalisés » entre l'université et les partenaires, d'un « engagement institutionnel fort » et de subventions susceptibles de les orienter, les groupes de discussions que nous avons organisé sur le long terme en parallèle de nos programmes de recherche n'ont jamais donné lieu à « contrat » et reposaient sur l'intérêt des différents acteurs pour la thématique et sur les relations de confiance développées avec le chercheur.

Le programme de recherche Raudin et le « Forum des experts »

Comme nous l'avons vu dans les parties précédentes, nous avons coordonné pendant trois ans l'axe « Mutations des organisations agricoles et appropriation des dispositifs numériques » du programme européen FEDER RAUDIN (2009 – 2012). Cet axe regroupait trois ingénieurs d'étude et cinq chercheurs en sciences de l'information et de la communication et en géographie.

Il avait pour objectif d'analyser la diffusion et l'appropriation des dispositifs numériques d'information, de communication et de gestion dans les organisations agricoles régionales ; et de mieux comprendre la place que prennent ces technologies dans les mutations des métiers et des pratiques professionnelles et communicationnelles de la filière agricole aquitaine.

Au regard de la thématique, nous nous étions engagée, dès la réponse à l'appel FEDER, à mener cette recherche au plus près du réseau d'acteurs aquitains, agriculteurs et experts régionaux (associations professionnelles, institutions de tutelle). Cette dynamique collaborative nous semblait alors indispensable pour être au plus près des enjeux et des problématiques des acteurs de terrain, d'une part, et être suffisamment proches d'eux pour irriguer leurs réflexions et leurs actions, d'autre part.

Ce programme a donné lieu à plusieurs recherches et productions scientifiques ainsi qu'un ouvrage collectif (Laborde, 2012) et un symposium en 2010 à Dijon et en 2012 à Bordeaux. Nous avons également mis en œuvre un dispositif d'information et d'échange avec les décideurs et

professionnels de l'agriculture aquitaine qui reposait sur trois principaux « médias » : le « Forum des Experts », « l'Observatoire agriculture et TIC » et un livre blanc (K. Breton et al., 2012).

Nous décrivions ainsi le dispositif lors d'un bilan :

L'« Observatoire Agriculture et TIC » repose sur un site internet et la diffusion d'une newsletter hebdomadaire. Il propose une veille sur la thématique, des interviews d'experts et de chercheurs et informe sur l'évolution de nos recherches. Les internautes qui visitent le site sont incités à donner leur avis sur les contenus, et les commentaires sont soigneusement analysés et portés à l'attention des chercheurs.

Dans le cadre de l'observatoire nous avons également réalisé des films de témoignages de praticiens pour rendre compte des problématiques et évolutions rencontrées dans les exploitations et les organismes de tutelle.

Le « Forum des experts » de l'OAT a été créé dès 2009 pour réunir un réseau de spécialistes (chercheurs, exploitants agricoles, institutionnels, experts) susceptibles d'échanger régulièrement sur les résultats et l'avancée des productions scientifiques, mais également sur les attentes et les problématiques rencontrées par les professionnels. Il réunit une vingtaine de personnes, dont les chercheurs de l'axe. Les praticiens engagés à nos côtés interviennent régulièrement pour donner leurs points de vue sur les recherches en cours, depuis la définition des problématiques pertinentes jusqu'à la discussion des résultats en passant par la constitution des corpus et panels.

Le livre blanc a été coproduit en 2012 par les membres du Forum des experts à partir de tables rondes thématiques.

Dans la perspective d'une recherche conçue *avec et pour* les praticiens, l'ouvrage scientifique publié en 2012 (Laborde, 2012) réunissait à la fois des contributions de chercheurs et des entretiens avec des professionnels pour mettre en perspective chaque article.

Nous rappelions ainsi dans l'introduction de l'ouvrage :

« Parallèlement aux travaux de recherche du groupe, nous avons souhaité mettre en œuvre un dispositif d'information et d'échange avec des chercheurs d'autres disciplines travaillant sur l'agriculture, et avec des professionnels de l'agriculture aquitaine. Cet ouvrage participe pleinement à cette démarche. Il regroupe les chercheurs membres et associés du programme RAUDIN, ainsi que des auteurs extérieurs qui s'intéressent à ces questions et dont les travaux ont attiré notre attention. C'est également dans une perspective d'ouverture de la recherche vers les décideurs publics et les professionnels de l'agriculture que nous proposons l'intervention de discutants, réagissant sous forme d'entretiens courts à chaque article scientifique proposé dans ce recueil. » (Laborde, 2012).

Le programme de recherche Civilinum et le « Groupe de discussion sur les incivilités numériques »

Contrairement au programme Raudin, le programme Civilinum n'était pas globalement conçu dans une perspective de recherche collaborative, même si nous avons toujours eu le souci, avec Valérie Carayol, de partager les résultats de la recherche le plus largement possible¹.

En revanche nos propres recherches dans le cadre de ce programme, directement inspirées de l'expérience précédente, nous ont permis de poursuivre l'expérimentation autour d'un « groupe de réflexion » réunissant chercheurs et praticiens, et de l'organisation conjointe de tables rondes thématiques qui ont alimenté nos propres recherches et la co-écriture d'un livre blanc destiné aux professionnels.

Nous décrivions ainsi notre démarche dans un article de 2018 (Laborde, 2020a)²

Un objectif de construction de connaissances à partir de savoirs d'action et de l'expérience

(...) Notre démarche méthodologique part du constat d'une difficulté inhérente à la nature même des incivilités numériques : elles apparaissent comme protéiformes et dépendantes tout autant des innovations techniques, des vécus professionnels que des contextes organisationnels. Dans la méthodologie qualitative que nous avons mise en œuvre, l'expérience des incivilités est ainsi envisagée comme contingente et évolutive dans le temps.

C'est dans cette visée que, depuis deux ans, nous animons un groupe de travail qui réunit associations professionnelles, praticiens et chercheurs³, avec pour objectifs de documenter les expériences vécues et les processus communicationnels et organisationnels rattachés au phénomène. Les débats et productions successives des membres du groupe visent également la prise de conscience et l'action. En ce sens, nous nous inscrivons dans une démarche de recherche-action, envisagée dans sa version la plus récente, post-lewinienne, s'interdisant d'opposer savoirs théoriques et savoirs d'actions, et prenant en compte les capacités de conceptualisation des agents pris dans l'action (Meyer, 2006 ; Bouzon, Meyer, 2008).

Un groupe de praticiens et porte-parole

Le groupe compte une quinzaine de personnes. Son périmètre a évolué et s'est enrichi au gré des rencontres, des projets, des stratégies de chacun. Il respecte une diversité des organisations d'appartenance (réseaux d'entreprise, organisations publiques et privées), des statuts et compétences professionnelles (manager, DRH, chargé de mission QVT ou « bien-être au travail », responsable des relations sociales, chargé des relations clients, responsable sécurité).

¹ Ce qui s'est traduit par un grand nombre d'interventions en entreprise pour sensibiliser et valoriser notre projet et par de nombreux articles de presse.

² Article évalué positivement par *Sciences de la société* en 2018 mais publié en 2022 daté de 2020

³ Ce groupe, animé par A. Laborde, s'est construit initialement dans le cadre du réseau SQVT (Réseau professionnel aquitain qui regroupe une cinquantaine d'entreprises, publiques et privées, qui contribuent à la sensibilisation, au partage de bonnes pratiques et à la mise en œuvre de démarches Qualité de Vie au Travail). Il est également soutenu aujourd'hui par le réseau LEPC (Les Entreprises Pour la Cité regroupe d'importantes entreprises au niveau régional et œuvre pour la promotion de l'innovation sociale).

Les acteurs sont à la fois « praticiens », dans le sens où ils rendent compte de leurs propres expériences, et « porte-parole » de leur organisation dans les échanges du groupe (du fait de leur statut de cadre concerné par les questions de QVT, mais également parce qu'ils peuvent témoigner à propos des entretiens qu'ils ont menés dans leurs organisations).

Le chercheur-animateur du groupe est à la fois praticien, porte-parole et traducteur, au sens de Callon et Latour (2006), à travers un travail de reformulation et d'élaboration de contenus sur lesquels débattre. La recherche s'appuie ainsi tout à la fois sur des réunions, des entretiens individuels et collectifs, des documents développés collectivement.

Une écriture collective et itérative

La nature contingente des incivilités numériques, à la fois sous l'angle de leurs manifestations et de leurs conséquences pour la santé au travail, implique que la finalité de la recherche n'est pas d'en uniformiser la définition. La démarche de recherche-action employée dans le cadre d'une perspective communicationnelle (Bouzon, Meyer, 2008) permet au contraire d'en appréhender, à partir de l'expression des expériences subjectives et de la co-construction de connaissances à leur endroit, l'aspect plurivoque et dynamique. La démarche empruntée ici permet ainsi de comprendre comment les connaissances et les conduites individuelles sont élaborées collectivement dans des contextes communicationnels et organisationnels importants et significatifs, à un moment donné, par un groupe d'acteurs donné.

Une production de connaissance en deux temps

La démarche de terrain s'est déroulée en deux temps. Dans le premier, huit réunions du groupe¹ nous ont permis de recueillir des témoignages et de débattre sur différents thèmes liés aux incivilités numériques (périmètre du champ, outils de mesure, accompagnement, etc.). Nous avons plus précisément eu recours en première étape à un outil de production de cartes heuristiques² qui nous a permis, au fil des réunions, de venir réinterroger régulièrement les acteurs en prenant en compte l'évolution de leurs grilles de lecture, de leurs expériences, de leurs représentations et des interactions dans le groupe. Les membres du groupe ont également recueilli des témoignages dans leurs organisations respectives pour enrichir le débat.

Cette phase a permis de produire un premier panorama des incivilités vécues au travail (que nous présentons dans la partie suivante) ainsi que les hypothèses de recherche pour la construction des focus groups.

Sur cette base, dans une seconde étape, six focus groups ont été organisés autour de six thématiques. Ils ont réuni vingt-cinq participants, choisis comme personnes-ressources en raison de leur statut et de leurs activités au sein de leurs organisations³. La technique du focus

¹ Réunions mensuelles ou bi-mensuelles d'une durée de 2h30 (témoignage puis travail collectif)

² Logiciel *Xmind* : outil de *mind mapping* et de *brainstorming*

³ 12h de focus groups qui ont réuni vingt-cinq invités autour de six thématiques les 5 et 6 juillet 2018 à Bordeaux.

Profils des invités : psychologue, infirmière et médecin du travail, DRH, chargés de mission sécurité, SQVT, dialogue social, chercheurs, chargés de communication internes et externes, responsable relations clients, consultant, avocat et juriste. Thématiques traitées : Incivilités numériques et relations entre collaborateurs ; Incivilités numériques et relations clients / usagers ; Lien entre incivilités numériques et SQVT ; Comment identifier et analyser ? ; Comment prévenir et réguler ? ; Quels outils juridiques ?

group (Millward, 2000) nous est apparue ici pertinente et heuristique relativement à l'étude des perceptions et conduites face aux incivilités numériques.

Ces deux jours de focus groups avaient un double objectif : la production d'un livre blanc (à paraître en 2019) destiné aux professionnels sur la sensibilisation aux phénomènes d'incivilités numériques au travail, d'une part, et l'approfondissement de plusieurs hypothèses de recherche, d'autre part.

Des points communs et une évolution dans les démarches

Les deux expérimentations que nous venons de décrire nous ont convaincu de la pertinence de ce type de démarche scientifique, autant du point de vue de la production des connaissances que de leur diffusion et de leur traduction pour l'action, notamment pour des sujets « émergents » ou non encore débattus dans les organisations.

Si on reprend la terminologie de Yves Bonny (Bonny, 2017), les démarches collaboratives de recherche que nous avons mises en œuvre relèvent de la « recherche collaborative » et de la « recherche action collaborative » et se distinguent donc de la « recherche intervention » (qui implique une relation de tiers intervenant ou une commande) ou de la « recherche action coopérative » (où les identités des partenaires fusionnent, devenant tous à la fois co-chercheurs et co-sujets).

Une relecture de ces deux programmes de recherche nous permet toutefois d'observer une évolution dans la posture de recherche et dans les modes de collaboration avec les praticiens.

Dans le cadre du programme Raudin, la démarche relevait plutôt de la stricte « recherche collaborative ». Selon la catégorisation de Bonny, ce type de recherche s'inscrit alors « de façon centrale sous l'égide du référentiel scientifique et met au premier plan de la dynamique collective la production de connaissances objectives par les chercheurs professionnels. (...) Le cœur de « ce que chercher veut dire » dans le cadre de ce type de recherche consiste à faire de la recherche et relève de l'expertise professionnelle des chercheurs. » (Bonny, 2017, p. 28). Ainsi, dans le cadre de nos travaux sur l'agriculture, le « Forum des experts » a été constitué par les chercheurs et a été « convoqué » au gré des besoins de la recherche : définition des problématiques, constitution des panels et corpus, débats sur des thématiques spécifiques, diffusion et discussion des connaissances produites. La maîtrise du processus restait alors du côté de l'équipe de recherche, même si la collaboration et l'implication des partenaires étaient importantes.

Notre démarche de recherche dans le cadre du programme Civilinum rend compte d'une évolution et relèverait plutôt de ce que Bonny nomme la « recherche action collaborative ». A la différence de la démarche précédente, les praticiens sont ici plus directement impliqués et participent également au processus de recherche. Il s'agit plutôt d'une « investigation conjointe » où l'activité réflexive des acteurs préside à l'organisation et à l'évolution de la recherche. Ainsi, c'est dans le cadre du groupe de réflexion sur les incivilités que nos réflexions collectives nous ont amené à recueillir des témoignages, organiser des tables rondes, produire un livre blanc. Nous avons certes proposé ce « groupe de réflexion » à des réseaux de professionnels mais la suite du projet a été co-construite avec les acteurs. Le chercheur se

chargeant de soumettre ses hypothèses issues de la littérature pour en débattre et les confronter aux quotidiens des praticiens.

Si le référentiel scientifique reste ici important, il ne positionne pas pour autant le chercheur dans un rôle de pilotage et de maîtrise du projet. Le chercheur a ses propres objectifs professionnels et ses propres stratégies, aux côtés d'autres postures et d'autres stratégies portées par d'autres acteurs.

La distinction entre chercheurs et praticiens existe donc bien ici, la diversité des postures apparaît même comme la condition nécessaire à la production de connaissance. Pour Jacques Caillouette et Sid Ahmed Soussi la recherche partenariale demande ainsi la rencontre de rationalités différentes. Ces rationalités en interaction, « si elles négocient leurs engagements dans un processus en constante co construction, n'ont pas à se départir de leurs ancrages identitaires originels et, si elles le font, perdent de leur pertinence et de leur autonomie pour contribuer à l'action plurielle à laquelle elles participent. » (Caillouette & Soussi, 2017, p. 132).

Nous parlerons donc ici d'« espace partenarial de recherche hybride » et non « d'acteurs hybrides » (qui seraient à la fois co-chercheurs et co-sujets) comme ils peuvent être définis quelquefois dans d'autres orientations de recherche.

Les praticiens sont ici considérés comme étant « en recherche » au quotidien et il leur est proposé de « se mettre en recherche » aux côtés des chercheurs qui « font de la recherche » pour co-construire le savoir dans le cadre d'une investigation conjointe » (Bonny, 2017, p. 31). Il est alors possible de parler de co-construction de savoirs, au carrefour des savoirs savants et des savoirs d'action ou des savoirs « en adhérence » et « en désadhérence » comme nous en parlerons plus bas. Les praticiens se mettent ainsi en recherche aux côtés des chercheurs depuis leur position propre, pour à la fois développer une réflexivité sur leurs pratiques et collaborer activement à la démarche scientifique engagée.

Ce choix de la recherche action collaborative ne relève pas simplement d'un choix méthodologique, il implique pour le chercheur un ensemble de questions épistémologiques qui ne peuvent être éludées ou invisibilisées sous peine de gommer les enjeux et les dimensions politiques de ce type de recherche. C'est ce dont nous nous proposons de discuter dans le chapitre suivant.

CHAPITRE 2. QUELLE EPISTEMOLOGIE DANS UNE DEMARCHE DE RECHERCHE ACTION COLLABORATIVE DESTINEE A ANALYSER LA FACE OBSCURE DES ORGANISATIONS ET DE LA COMMUNICATION AU TRAVAIL

Une des préoccupations constantes du champ des *organizational dark side studies* concerne les méthodologies susceptibles de rendre compte des phénomènes invisibles ou cachés dans les organisations. En effet, comment observer ou interroger les acteurs sur ce qui n'est justement pas visible, ou plus visible, ou encore caché, dans les organisations du travail ? Comment mettre en lumière « l'obscur », l'ambigu, le non-dit ? Comment rendre compte, notamment, du travail invisible, mais également du travail caché, dissimulé, clandestin ou sensible ?

Dans leur article fondateur, Stephan Linstead et al. rappellent ainsi la difficulté d'accès aux données mais également aux terrains, quand on souhaite s'intéresser à ces questions. Pour ces auteurs il n'y a pas de méthodes spécifiques pour étudier la « face obscure » des organisations, les possibilités sont donc pleinement ouvertes, toutefois « une sensibilité au contexte, incluant le contexte politique est un prérequis dans le design de la recherche ». L'ouverture à différents types de données et à plusieurs formes d'investigation apparaît également pertinente (Linstead et al., 2014, p. 178).

Diane Vaughan procède ainsi par études de cas comparées basées sur l'ethnographie analytique pour produire des théories plus générales (Vaughan, 1999). David Boje s'intéresse aux récits alternatifs ou supprimés. A travers des documents d'archives de l'empire Disney, il identifie les significations ou récits supprimées et exclues de l'histoire et de la légende (Boje, 1995).

Au-delà de cette diversité méthodologique, la revue de la littérature sur les *dark side studies* montre une préférence claire pour les approches ethnographiques et compréhensives. Pour Lloyd Goodall, les chercheurs doivent alors se transformer en « détectives » observant le contexte de l'action à la recherche d'indices : « la présence de ce qui ne se voit pas, de ce qui n'est pas évident » (Goodall, 1994).

Face à la difficulté d'accès au terrain pour ce type de recherche, Linstead et al. notent qu'il est souvent nécessaire de réaliser « des études plus sensibles du point de vue de l'éthique et de la réflexivité, aux côtés d'autres, plus conservatrices et moins controversées ». Ils rejoignent ici l'idée de recherches menées « en contrebande », entre « scrupule éthique et crapule méthodologique » (Allein, 2020).

Les démarches de recherche action collaboratives nous semblent faire partie des méthodologies qui permettent d'accéder aux cotés obscurs des organisations tels qu'ils sont définis par les *Organizational dark side studies*.

Cette démarche relève d'une posture particulière qui implique d'en discuter les présupposés épistémologiques pour ne pas gommer les enjeux critiques et politiques qu'elle sous-tend. Nous proposons dans cette partie d'approfondir ce positionnement épistémologique et de nous interroger sur « ce que chercher veut dire » quand on fait de la recherche participative en général et de la recherche action collaborative en particulier. Cette posture de recherche interroge ainsi simultanément notre conception de la recherche et sa place dans la cité, ainsi

que les savoirs construits, leur valeur et de leur portée, les objectifs visés, les rapports entre recherche et action. Elle interroge également l'engagement du chercheur, sa posture, son éthique, son rapport à ses objets.

En de nombreux points cette conception de la recherche diffère des recherches plus « classiques » et distanciées (Callon dirait « confinées » - Callon et al., 2001) que nous avons pu réaliser dans les premières années de notre carrière. Nous reprenons ici à notre compte les propos de Anne Gillet et Diane-Gabrielle Tremblay :

« Les recherches collaboratives renouvellent nos manières de concevoir et de travailler le rapport entre science et société, d'interroger l'épistémologie, d'appréhender l'éthique de la recherche et l'éthique professionnelle, de développer le métier de chercheur et notamment de se positionner sur la question de son engagement social » (Gillet & Tremblay, 2017).

Nous discutons ainsi dans cette partie les présupposés qui sont les nôtres dans le cadre de ce type de recherche, nous revenons sur les spécificités de notre démarche au regard de ces présupposés et nous ouvrons le débat sur des postures qui sont trop souvent invisibilisées dans les recherches dites participatives.

UNE CONCEPTION DE LA PLACE DE LA SCIENCE DANS LA CITE

René Barbier remarquait dès 1996 dans un ouvrage fondateur sur la recherche action que la « vieille » opposition entre théorie et pratique évoluait sous l'effet des transformations des organisations du travail d'une part, de la formation d'autre part, et enfin de la recherche elle-même (Barbier, 1996).

Du côté des organisations du travail, Le mouvement ininterrompu qui marque les organisations contemporaines depuis les années quatre-vingt, notamment sous l'effet des innovations technologiques incessantes, implique une recherche au plus proche des terrains pour observer les évolutions et appropriations en perpétuelle émergence. Dans un même temps, les acteurs, sans référence claire à des modèles organisationnels stabilisés, sont soumis à des impératifs d'adaptabilité et de *reporting* de leurs activités caractéristiques de ces formes organisationnelles post-fordistes et sommés de produire une réflexivité sur leurs pratiques et de la mettre « en mots » pour qu'elle intègre un ensemble de référentiels (Le Moënne & Gallot, 2022).

L'exigence de réactivité et les changements permanents ne permettent pas aux acteurs de se contenter de mettre en pratique des théories détachées du réel et de l'action. La demande est alors explicite, du côté des salariés comme des entreprises, d'éclairer un monde de plus en plus incertain et dénué de boussole. Les praticiens confrontés à cette incertitude ne souhaitent pas pour autant attendre que les chercheurs leur fournissent un guide de compréhension des situations. Les nombreuses sollicitations que nous avons reçues pendant la période de pandémie montrent bien, à la fois un besoin d'éclairage et de données tangibles de la part des professionnels, et en même temps, une volonté de mettre en débat les évolutions, de rendre compte et d'échanger sur leurs pratiques, d'être au final des acteurs de cet éclairage.

Dans le domaine de la formation, les organisations qui se veulent « apprenantes » (Veltz & Zarifian, 1993a) développent des formations directement intégrées à l'action où l'acquisition des connaissances s'appuie directement sur les situations de travail.

L'essor récent des recherches participatives peut ainsi être associé à la nécessité, pour la recherche, de se rapprocher des acteurs pour éviter une compréhension erronée de leurs expériences, et pour les praticiens, de cultiver une réflexivité sur leur pratique dans un cadre en perpétuelle évolution.

Au-delà de ce contexte propre aux organisations du travail, le développement des recherches participatives et leur soutien institutionnel renvoie également à une relation renouvelée entre la science et la société.

Les travaux en sociologie des sciences, dénonçant la supposée séparation stricte entre science, technique et société ont largement participé à ce renouveau (Akrich et al., 2006; Callon et al., 2001), tout comme les crises environnementales, sociales, économiques et aujourd'hui sanitaires, qui se succèdent et qui participent de ce que Beck nomme « la société du risque » (Beck, 2008).

Comme le rappelle Frédérique Chlous,

« Avec l'entrée dans la modernité avancée (Giddens) et l'avènement de la « société du risque » (Beck), les formes de la démocratie, comme celles des relations science-société, sont questionnées. Depuis quelques décennies, les liens entre la connaissance d'une part, le progrès et le bien-être d'autre part, sont remis en cause dans une société du risque affectée par diverses perturbations. Cette nouvelle posture traduit une crise de la rationalité et une remise en cause de l'expertise classique. Il en découle une volonté de rapprocher science et société dans de nouveaux dispositifs et de nouvelles approches. » (Chlous et al., 2017)

Françoise Bernard montre bien, dans son article fondateur sur la communication engageante, comment, à partir de l'environnement et de l'écocitoyenneté comme terrains émergents, « sont posées de nouvelles questions et sont mises en place des pratiques scientifiques spécifiques » (Bernard, 2007).

Dans ce contexte, la science est invitée à s'intégrer davantage dans la cité et à se rapprocher des citoyens et du politique, à la fois pour réfléchir d'un point de vue éthique aux effets de son développement, et pour définir les problématiques et les champs durablement utiles à la société.

Callon et al. plaident ainsi dès 2001 pour des « forums hybrides » et une « recherche de plein air » qui s'opposerait à une « recherche confinée » et permettrait de répondre aux besoins d'une société confrontée « aux débordements inattendus des sciences et des techniques ». La participation des « profanes » permet ainsi au collectif de recherche de rester « en permanence plongé dans le monde social dont il est issu » (Callon et al., 2001, p. 150).

L'appel à manifestation d'intérêt de l'Agence Nationale de la Recherche française (ANR) lancé en 2021 et intitulé « science avec et pour la société » va dans ce sens¹.

Rémi Barré propose ainsi d'inscrire les recherches participatives dans un nouveau contrat science-société qui implique le système actuel de recherche (Barré, 2017). La notion de « contrat science – société » développée dans le champ des Sciences, technique et société (Bonneuil & Joly, 2013) postule que chaque période historique est caractérisée par un arrangement

¹ <https://www.horizon2020.gouv.fr/cid74429/science-avec-pour-societe.html>

relativement stabilisé qui associe la nature et les modes de fonctionnement du système de recherche et d'innovation d'une part, et l'ordre politique et social d'autre part. Le « contrat » consiste alors en « des engagements et des attentes, explicites ou non, entre les acteurs de l'une et l'autre sphères (...) A chaque époque, les termes de ce contrat font partie des représentations sociales dominantes, et le sens commun concernant ce qu'est la science et son rapport à la société n'est autre que ce qu'en suppose le contrat en vigueur. » (Barré, 2017, p. 46).

Si la période de 1945 à 1980 relève pour nombre d'auteurs d'une conception « mécaniste » du rapport entre science, innovation et progrès (pour le dire rapidement, à la suite de Barré : une adhésion générale à une idéologie du progrès, dont le changement technique est considéré comme la source ; une conception linéaire de l'innovation ; et une science envisagée comme neutre et surplombante), la période récente renouvelle largement ce contrat et l'ère de l'anthropocène nous amène à repenser les sciences dans leur rapport au politique et à l'éthique.

« L'idée est que l'émergence de solutions à la fois techniquement meilleures et socialement plus robustes viendra d'une confrontation systématique des options portées par différents acteurs, porteur d'expérience, de savoirs et de représentations diverses. (...) Autrement dit, la légitimité du politique et la confiance dans les technosciences viennent, dans le nouveau contrat, de ce que les personnes concernées auront été associées et qu'interactions et échanges auront pu donner lieu à un apprentissage collectif. C'est ce que certains nomment la démocratie technique (Callon, 2001) » (Barré, 2017, p. 49).

Les maîtres mots de ce « contrat science société » émergeant sont alors « participation » et « réflexivité ». Dans ce contexte, chaque « fonction » du « système de recherche » est amenée à se décliner sur les dimensions de la réflexivité de la participation : la fonction orientation (des processus de concertation élargie), la fonction programmation (implication des groupes concernés), la fonction recherche (développement des recherches participatives), et la fonction expertise (expertises collectives) (Barré, 2017, p. 51).

On notera toutefois à la suite de Barré et d'après notre propre expérience, que les recherches participatives, si elles vont dans le sens de ce nouveau contrat en émergence, gardent une position « marginale et problématique ». Marginale en volume, en financement, mais également dans leur positionnement académique, social et institutionnel.

Nous verrons les limites de ces évolutions un peu plus loin mais posons pour le moment comme éléments de contexte au développement des recherches participatives : des organisations du travail en perpétuelle émergence, des acteurs sommés de produire une réflexivité sur leurs pratiques et un nouveau cadre de relation science et société qui met en avant participation et réflexivité.

Une conception du travail qui implique une recherche « au plus près des acteurs »

La perspective de la communication organisationnelle, envisageant les organisations comme un processus évoluant en permanence, nécessite comme nous l'avons déjà dit de mettre en œuvre des recherches au plus près des acteurs. Cette proximité est également rendue nécessaire, de notre point de vue, par les nombreuses incertitudes qui marquent le travail contemporain et qui se sont renforcées depuis la crise : incertitude du lieu et du temps de travail (le mode hybride

qui se met peu à peu en place implique une redéfinition inédite des frontières et une redéfinition du rapport au travail et à l'organisation), incertitude sur les missions et le cœur de métier (au cœur du capitalisme cognitif tel que nous l'avons défini dans la partie précédente).

Le travail, tel que nous le concevons, est complexe, toujours singulier, situé dans un temps et un espace donné. Il se décline selon des individus, des collectifs, des histoires, des contextes, des situations. Bien loin des définitions de postes et d'activités données par le management (que les ergonomes et les sociologues nomment le travail prescrit), nous nous intéressons au « travail réel », celui qui est négocié, mis en œuvre, investi par les travailleurs, de façon singulière. De ce point de vue, et comme toute activité humaine, l'activité de travail est incompréhensible « de l'extérieur », sans observer et interagir au plus près et sur le temps long avec des praticiens, sauf à produire des généralités « déconnectées » du travail tel qu'il se pratique effectivement.

Pour l'ergologie, démarche interdisciplinaire d'analyse de l'activité de travail dont nous reparlerons un peu plus tard, toute activité de travail est toujours simultanément application de normes et renégociation de ces normes en situation. Ceci implique que les activités de travail sont toujours singulières et historiquement et spatialement situées. Les comprendre nécessite alors de prendre au sérieux le point de vue des praticiens mais également d'accepter la renégociation permanente des savoirs « institués ».

De ce point de vue, au-delà d'observations et d'interrogations « en extériorité » et épisodiques des acteurs, nous proposons de réfléchir à un mode de production de connaissances sur le travail qui intègre, dans le processus même de son élaboration, l'expérience de ceux qui travaillent.

PRODUIRE DES CONNAISSANCES A PARTIR DE L'EXPERIENCE DES ACTEURS : FAIRE DIALOGUER SAVOIRS INVESTIS ET SAVOIRS INSTITUÉS

La posture qui est la nôtre implique de confronter et de rendre possible le dialogue entre savoirs des praticiens, souvent qualifiés de « pratiques » ou « ordinaires », et savoirs du monde académique, qualifiés de « théoriques » ou « scientifiques ».

Nous montrerons dans cette partie d'une part que ces savoirs sont indissociables et peuvent difficilement être segmentés, d'autre part que, sous certaines conditions, leur mise en dialogue peut permettre une production de connaissances originales et pertinentes sur le travail.

Des savoirs inextricablement liés

A la suite d'Antony Giddens, nous pensons que le travail des sciences sociales procède d'une « double herméneutique ». Dans cette perspective, les chercheurs prennent en compte les expériences subjectives des acteurs et, dans un même temps, ces derniers prennent connaissance des interprétations des chercheurs et les intègrent dans leurs manières de voir et d'agir.

Il existe donc, entre le chercheur en sciences sociales et les acteurs qu'il observe, une « réciprocité d'interprétation » :

« D'un côté, les théories et les "découvertes" des scientifiques des sciences sociales ne peuvent pas être tenues hors de l'univers des significations et des actions de ceux et celles qui en sont l'objet. De l'autre, ces acteurs qui font partie des objets des sciences sociales sont eux aussi des théoriciens du social, et leurs théories contribuent à la constitution des activités et des institutions qui sont les objets d'étude des scientifiques des sciences sociales. Aucune ligne de démarcation claire ne sépare les acteurs "ordinaires" des spécialistes lorsqu'il s'agit de réflexion sociologique documentée » (Giddens, 2005, p. 43).

Cette réciprocité d'interprétation a pour conséquence que les sciences sociales ne peuvent être isolées du monde qu'elles étudient et prétendre à une extériorité, elles participent au contraire à sa construction : « Toute réflexion [...] sur des procès sociaux pénètre dans l'univers de ces procès sociaux, s'en dégage et y re-pénètre sans arrêt » (Giddens, 2005, p. 43).

Si, pour Giddens, les sciences sociales ont une influence profonde sur la société, celle-ci reste diffuse et très peu visible, justement en raison de la relation étroite entre les savoirs :

« Une fois compris le caractère complexe, continu et intime de la relation étroite qui unit les "spécialistes des sciences sociales" et les analystes "ordinaires" du social, il devient facile de saisir pourquoi nous ne voyons pas le profond impact qu'ont les sciences sociales sur la constitution des sociétés modernes : il s'y confond presque. Les "découvertes" des sciences sociales qui soulèvent de l'intérêt ne demeurent jamais longtemps des découvertes ; en fait, plus elles sont éclairantes, plus elles ont de chances de s'incorporer à l'action et de devenir des principes connus et communs de la vie sociale » (Giddens, 2005, p. 417-418).

Ces réflexions impliquent de ne pas opérer de « coupures » ou de segmentation *a priori* entre savoirs pratiques et savoirs théoriques et de ne pas revendiquer une extériorité scientifique qui ne serait qu'une construction. Il s'agit d'envisager ces savoirs comme engagés dans une interaction perpétuelle qui participe des transformations permanentes du social.

Dans son ouvrage sur la recherche intervention, Gilles Herreros critique « l'épistémologie de la rupture et de la coupure entre savants et profanes ». Il propose de « déployer une méthodologie ouverte au « savoir ordinaire » et d'organiser « une controverse permanente entre les savoirs en présence », celui des acteurs et celui du sociologue qui renonce au monopole de l'activité cognitive, et de créer ainsi « une dynamique de coproduction de sens » (Herreros, 2009, p. 293).

De ce point de vue les recherches participatives relèvent bien d'un processus éminemment communicationnel de production permanente et de co-construction de sens et de connaissance. L'objet se construit ainsi dans l'intersubjectivité et la controverse démocratique et les interactions produisent des significations qui n'appartiennent plus ni au champ des praticiens ni à celui des chercheurs mais agissent et transforment la réalité des différentes catégories d'acteurs.

Comment mettre en dialogue savoirs investis et savoirs institués ?

Si, dans notre champ, la plupart des chercheurs s'entendent sur la relation intime entre ces savoirs et revendentiquent l'importance des savoirs « pratiques » comme ressources dans la construction des savoirs théoriques, peu en revanche envisagent de les mettre concrètement en dialogue avec les savoirs académiques. Il s'agit là d'un cap à franchir qui nécessite à la fois de définir plus en détail la nature de ces savoirs et d'évoquer leurs conditions de mise en dialogue.

Nous nous appuierons ici sur les travaux développés par les chercheurs du département d'ergologie de l'université de Provence qui proposent une réflexion épistémologique stimulante sur ce dialogue des savoirs, selon eux indispensable à la production de connaissance sur les activités de travail (Schwartz, 1998; Ruzza & Schwartz, 2021).

L'ergologie se définit comme « une approche pluridisciplinaire des situations de travail dont le but est de mieux connaître afin de mieux comprendre le travail, en tant qu'activité humaine dans toute sa complexité » (Trinquet, 2015, p. 13). Son histoire remonte aux années 80. Ces travaux ne sont pas à notre connaissance repris en SIC. Le choix de se revendiquer comme une démarche résolument interdisciplinaire et non comme une discipline n'a probablement pas permis à cette approche de se développer institutionnellement alors même que de nombreuses thèses ont été soutenues et que les écrits sont très nombreux en France comme à l'étranger.

La démarche ergologique propose de mettre en dialogue les « savoirs investis » (savoirs directement issus de l'expérience du travail que les acteurs investissent dans ces activités pour les rendre faisables) et les « savoirs institués » (savoirs formalisés et conceptualisés « en extériorité » issus de disciplines traditionnelles et reconnues et validés par les institutions dont c'est le rôle). Pour les chercheurs qui se revendiquent de cette démarche, chacun de ces savoirs est « incomplet, partiel, dénaturé ». Ce n'est que dans le « processus de couplage » que s'élaborent une production de connaissances pertinentes et efficaces sur les activités humaines.

Cette opposition entre savoirs « investis » et « institués » s'appuie sur une conception largement partagée selon laquelle, dans les activités de travail, et dans les activités humaines en général, nous sommes tous et en permanence soumis à des « débats de normes et de valeurs » qui nous permettent d'investir les savoirs institués en nous fondant sur notre histoire, notre expérience, celle du collectif, la situation à laquelle nous sommes confrontés. Les savoirs institués sont donc, au cours du travail, en permanence repris, retravaillés, « re-normalisés » par les acteurs de façon singulière. Ces choix qui sont faits par les acteurs mettent en œuvre des valeurs et/ou des normes qui orientent cette « re-normalisation » et qui peuvent renvoyer à des notions de solidarité, de santé, de culture, d'éthique, d'esthétique, de conscience professionnelle, d'efficacité, etc. Pour les ergologues, « le monde des valeurs » doit également être re-questionné et entrer dans le débat sur les activités de travail comme un troisième pôle d'analyse au côté des savoirs institués et investis.

Ces chercheurs proposent ainsi un dispositif dynamique d'analyse du travail qui vise à mettre en dialogue et à requestionner en permanence ces trois pôles : savoirs investis, savoirs institués et « monde des valeurs ».

La possible mise en dialogue de ces savoirs s'appuie alors sur un certain nombre de prérequis.

D'une part le dialogue est assuré par ce que Yves Schwartz a nommé le « processus socratique à double sens » (Schwartz, 2015). Celui-ci implique une non-hierarchisation des savoirs et une interrogation réciproque : le chercheur accepte alors de se laisser déstabiliser, questionner et enseigner les savoirs investis par les protagonistes du travail, tout autant qu'il apporte à ces protagonistes des éléments conceptuels et méthodologiques leur permettant de comprendre leur propre activité en vue de la penser (Lemaître, 2021).

Ce dialogue est également rendu possible grâce au langage qui permet de « mettre en mots » les savoirs investis et de les confronter aux savoirs institués. Cette mise en mots est rarement

spontanée et peut prendre du temps, tous les chercheurs qui travaillent avec les praticiens dans cette perspective le savent. Les ergoloques s'attachent alors, à la suite de Wittgenstein, aux « jeux de langage » qui « expriment dans un même mouvement les activités et les savoirs qui portent sur elles » (Ruzza & Schwartz, 2021). La « mise en mots » des savoirs investis est nécessaire pour qu'ils puissent entrer en dialogue avec les savoirs institués qui eux sont généralement formalisés. Dans le « dialogue socratique à double sens » tel que défini par Schwartz, les savoirs doivent être accouplables et comparables. Ils sont le résultat d'un travail langagier qui progressivement doit passer « des mots du langage ordinaire aux notions et au concept ». Dans ce cadre, le langage doit être à la fois contraint et souple : il est d'une part manifestation des activités de la vie, « en adhérence » avec les situations où il se déploie, mais il a également vocation d'autre part à l'universalité et permet de « prendre de la distance » : le langage devient alors « une machine à penser », qui « se tient « en désadhérence » vis-à-vis des situations singulières qu'il subsume » (Ibid.).

Pour que ces « jeux de langage » différents puissent entrer en dialogue et se comprendre, un point de vue et une compréhension partagée sur les débats de normes et de valeurs auxquels chacun est soumis est nécessaire. Comprendre que chaque acteur en présence, quel que soit son statut, est traversé par des débats de normes et de valeurs est également une des conditions essentielles de la possible entrée en dialogue.

Sans pour autant nous inscrire dans un dispositif ergologique, un certain nombre de ces points de vue sont éclairants pour nos travaux et donnent une lecture intéressante des démarches de recherche action collaborative que nous menons.

Dans la partie suivante nous verrons quels espaces de recherche nous construisons pour faciliter la mise en dialogue, l'apprentissage réciproque et la transformation. Nous verrons également les caractéristiques des acteurs qui s'y engagent.

UN ESPACE DE RECHERCHE ACTION QUI REUNIT DES ACTEURS IMPLIQUES

Un espace collaboratif et hybride de recherche action

La recherche collaborative que nous menons s'appuie sur la production d'un « terrain ».

A l'instar de Françoise Bernard (Bernard, 2007), de Valérie Carayol (Carayol, 2004), de Christian Le Moënné et d'autres dans notre discipline, nous envisageons les terrains de recherche comme nécessairement construits pour répondre à un objectif de recherche. Le terrain n'est donc pas « le monde » où le chercheur irait disposer ses outils d'observation, mais bien la réalité que le chercheur construit pour pouvoir répondre aux objectifs qui sont les siens. Dans la recherche collaborative telle que nous la menons, cette construction est explicite puisque le chercheur s'appuie sur son réseau relationnel élargi pour produire de toute pièce un groupe qui rassemble des acteurs susceptibles d'informer, d'éclairer, de transformer, la question qu'il veut investiguer.

Une des caractéristiques centrales de l'épistémologie de la recherche partenariale ou collaborative est que la production de savoirs s'inscrit explicitement dans un lieu socialement situé, que plusieurs chercheurs nomment « l'espace partenarial de recherche » (Gillet &

Tremblay, 2017). La recherche partenariale « revendique ce lieu ». Au contraire « d'une recherche se faisant à l'extérieur du social », « elle se comprend dans une posture immanente au social, elle s'enracine dans des lieux sociaux concrets, des alliances réelles, spécifiques, nommées, assumées. » (Caillouette & Soussi, 2017, p. 138).

Ce lieu est un espace hybride, où des identités différentes participent à la construction d'un espace commun. C'est un espace d'altérité où le respect des singularités est un gage de production de connaissances. C'est enfin un espace de médiation et de transfert de connaissances. Dans ce sens, contrairement à certains points de vue récents dans le domaine de la recherche participative, nous parlons bien « d'espaces de recherche hybrides » et non « d'acteurs hybrides ». Ces derniers renvoyant à une fusion (une confusion ?) entre les statuts et postures des différents acteurs. Selon ces critères, l'espace collaboratif de recherche peut être rapproché sur certains points de ce que Callon et al. nomment les « forums hybrides » qui réunissent une pluralité d'acteurs qui se livrent à la controverse démocratique (Callon et al., 2001).

Dans notre cas, contrairement à la plupart des recherches partenariales ou collaboratives, cet espace collaboratif, nous l'avons déjà dit, n'est pas institutionnalisé et ne relève pas d'un contrat formel entre les parties. L'engagement relève davantage du contrat informel et repose sur le réseau relationnel du chercheur, l'intérêt que les praticiens ont pour l'objet de recherche, et les perspectives de la recherche (valorisation de la production de connaissance, apports directs pour la pratique).

Pour Yves Bonny, c'est uniquement lorsqu'il existe un partenariat relationnel significatif qu'il est possible de parler de recherches partenariales participatives. En ce sens la contractualisation n'est pas un gage de recherche collaborative.

Cette absence d'engagement formel nous donne une grande liberté, permettant à l'espace et à la temporalité du projet d'évoluer au fil des besoins, des rencontres et des connaissances produites.

L'attrait pour le développement du numérique et la période de crises que nous traversons (crise managériale, succession des outils, changement permanent et aujourd'hui télétravail et travail hybride) suffisent à mobiliser les professionnels en dehors de leur contexte d'entreprise, dans des logiques réflexives et de discussions collectives qui leur manquent dans leurs contextes de travail. Comme l'illustrent les nombreuses initiatives de réseaux professionnels pour lesquelles nous avons été sollicités (Télé-scope ; Global Watch, Réseaux SQVT, Réseaux des médecins du travail...) et qui rendent compte de ce besoin de réflexivité et de construction de connaissances des acteurs.

Une dynamique relationnelle au cœur du processus

Comme le rappelle Christian Bourret à propos de la recherche-évaluation qu'il met en œuvre dans le secteur de la santé, « les moments d'échanges et de convivialité sont essentiels pour construire la confiance et la coopération entre tous les acteurs du réseau » (Bourret, 2010, paragr. 28). Pour Tremblay et Rochman, « Il faut prendre le temps de se connaître, d'échanger, de se confronter, se faire confiance, pour arriver à construire des connaissances. » (Tremblay et Rochman, p. 124). En ce sens et telles que nous les avons expérimentées, les recherches action

collaboratives reposent sur des dispositifs éminemment communicationnels qui demandent au chercheur de développer des compétences quelquefois au-delà de sa zone de confort.

Les dimensions communicationnelles et relationnelles de la recherche action et intervention sont traitées par plusieurs auteurs (Brulais & Robert-Tanguy, 2022; Ruelland & Rhéaume, 2020). Dès 2008, Béatrice Vacher rappelait que « la communication est au cœur même du processus de recherche action » (Vacher, 2008).

Dans le cadre de la recherche collaborative, les réseaux et les communautés sont « la condition d'émergence de coopération renforcée » (Lépine & Martin-Juchat, 2020). Cette forme de recherche est donc également engageante pour le chercheur car elle implique de maintenir en permanence ses réseaux professionnels actifs et de produire suffisamment de connaissances vulgarisées pour assurer sa légitimité auprès des praticiens.

Pour Caillouette et Soussi, « c'est autour de la dynamique relationnelle que se construit la plus-value de la recherche partenariale » (Caillouette & Soussi, 2017). Les auteurs identifient ainsi trois types de dynamique relationnelle dans la recherche partenariale :

- Le « contrat » (la relation entre les partenaires relève d'un mécanisme de marché, d'un livrable sur lequel on s'engage)
- La « tension » : ici l'espace partenarial est habité, mais par la méfiance et le repli des partenaires plutôt que leur collaboration. Il y a alors absence de reconnaissance de l'autre, en tant que chercheur ou praticien, crainte d'une instrumentalisation. Dans ce cas, « chaque composante tend à vouloir s'accaparer et contrôler l'ensemble du dispositif. »
- La « collaboration » : il s'agit d'un « espace partenarial habité où se nouent des liens productifs de collaboration. Le processus partenarial est positif. On y retrouve un haut degré de cohésion et de préoccupations manifestes de valorisation mutuelle. Il y a appréciation et articulation des différences par la reconnaissance et l'altérité. Les praticiens sont ouverts à certains cadres théoriques que les chercheurs ont élaborés dans des travaux antérieurs ; les chercheurs sont ouverts aux pistes de terrain d'exploration que leur soumettent les praticiens et savent remettre leur cadre de référence en question pour s'ajuster aux contributions pointues des praticiens et aux pratiques spécifiques à l'œuvre sur les terrains qu'ils proposent. » (Caillouette & Soussi, 2017, p. 133).

S'inscrire dans la collaboration c'est donc privilégier la communication, la relation, et tirer le meilleur de l'altérité et de la pluralité des acteurs en interaction.

Les acteurs engagés dans le processus de recherche

Les acteurs de terrain comme les chercheurs « ont des stratégies opportunistes qu'il serait vain de vouloir faire disparaître et dommageable d'ignorer » (Vacher, 2008). Comme nous l'avons vu, ces différentes perspectives et stratégies, loin d'être préjudiciables à la recherche, sont des atouts et participent de la richesse des productions issues de la recherche collaborative.

Prendre au sérieux la réflexivité et la capacité d'agir des acteurs et rassembler des « méta-acteurs »

La caractéristique des recherches collaboratives que nous avons mises en place est d'avoir rassemblé autour d'un même objet de recherche des acteurs que nous qualifions de « méta-acteurs », à la fois « experts », « porte-parole » et acteurs de leurs organisations.

Dans le cadre de nos recherches sur les incivilités numériques, la recherche collaborative a ainsi permis de réunir des managers, responsables de ressources humaines, chargés de mission « qualité de vie au travail » ou « bien-être au travail », responsables des relations sociales, chargés des relations clients, chargés de communication, responsables sécurité et médecins et psychologues du travail. Ces acteurs s'engagent dans la réflexion en mobilisant à la fois leurs pratiques et celles de ceux qu'ils ont à accompagner au quotidien.

Ils agissent ainsi comme des « porte-parole » et « représentent » (au sens de la terminologie de la sociologie de l'innovation) les expériences multiples des acteurs qu'ils accompagnent dans leurs pratiques, et leurs organisations d'appartenance, dans l'espace collaboratif de recherche. Ils « représentent » également l'objet de recherche en construction auprès de leurs organisations et des individus qu'ils accompagnent.

Ces « méta-acteurs » agissent ainsi comme des « médiateurs » et des « traducteurs » qui assurent le lien entre différentes « arènes ».

Ils sont amenés à réfléchir tout autant sur leurs propres pratiques que sur celles qu'ils observent ou sont amenés à recueillir dans leurs organisations. Ils sont également souvent en charge de la réflexivité de leurs organisations sur la « qualité de vie au travail » des salariés et à ce titre s'interrogent et, dans une certaine mesure, peuvent agir sur les décisions organisationnelles. La réflexivité développée collectivement peut alors amener à remettre en question le cadre, les clés, les implicites qui prévalaient jusqu'alors.

Ces acteurs « médiateurs », que nous qualifions de « méta-acteurs » ont un ensemble de caractéristiques extrêmement utiles dans le cadre des recherches collaboratives :

- Ils ont une connaissance fine de leurs organisations et des pratiques des acteurs qu'ils accompagnent ;
- Ils s'appuient sur des cultures de métiers singulières qui leur donnent à voir des aspects différents des organisations ;
- Leur position implique de développer une réflexivité et de s'interroger sur les pratiques ;
- Ils ont la capacité de déployer des recherches et de la collecte de données dans leurs organisations mais aussi de diffuser largement les savoirs en construction ;
- Ces acteurs sont le plus souvent des cadres, dont Courpasson et d'autres nous disent qu'ils sont les plus à même d'impulser le changement dans les organisations (Partie II).

Le ou les chercheurs engagés dans la recherche collaborative sont également « porte-parole ». Ils sont porte-parole de leur discipline et de l'objet qu'ils construisent et qu'ils représentent d'une certaine manière (Callon, 1999). Ils assurent la médiation entre les arènes professionnelles et scientifiques. En inscrivant une question sociale dans l'espace public et en assurant sa « promotion », le chercheur en fait un objet « politique ». En « traduisant » des connaissances

co-produites avec les professionnels et en les soumettant dans les arènes scientifiques, il contribue à en faire un « objet scientifique » en devenir.

Pour tous les acteurs engagés dans le processus, les intentions de production de connaissance, d'apprentissage et politiques sont inextricablement liées. Les identités, comme les stratégies sont multiples et évolutives. On ne saurait donc dissocier d'un côté des chercheurs exclusivement préoccupés de faire avancer la science et de l'autre des praticiens préoccupés de leurs problématiques concrètes. Le plus souvent les praticiens s'engagent pour répondre à des problématiques rencontrées sur le terrain mais également pour se former ou dans la perspective d'un changement de poste... on peut ainsi parler, pour paraphraser Florence Millerand à propos de projets participatifs citoyens (Millerand, 2021), d'une « pluralité des « figures » de l'engagement » dans l'espace de recherche collaboratif.

Ces « méta-acteurs », nous l'avons dit, ne sont pas rassemblés par un « contrat » ou une exigence de leurs organisations respectives mais par leurs préoccupations communes pour l'objet de la recherche. Pour la plupart des professionnels qui nous ont rejoints dans le groupe sur les incivilités numériques, c'est parce qu'ils estimaient le sujet émergent, préoccupant pour eux, et qu'ils n'avaient pas d'outils conceptuels pour évaluer son importance et le circonscrire. Tous les membres étaient donc préoccupés par cette question et confrontés à des difficultés à ce sujet dans le cadre professionnel.

La posture du chercheur engagé dans un espace de recherche collaborative : « ce que chercher veut dire »

Le chercheur s'inscrit dans cet espace de recherche avec ses propres stratégies, ses identités multiples et ses enjeux.

A l'instar de Marc Uhalde et d'autres, nous ne croyons pas à la « neutralité scientifique » et à la « non implication associée à l'objectivation savante en extériorité » (Uhalde, 2008). Après plusieurs années de pratique, nous pensons même que cette posture est intenable quand on souhaite élaborer du lien et s'engager dans un groupe.

La recherche telle que nous la pratiquons ne fait donc pas l'économie de l'engagement dans le groupe, du lien et de l'action, bien au contraire. Le chercheur n'a pas ici une vision « surplombante » qui resterait « à distance » des acteurs impliqués dans la recherche collaborative, se contentant d'une écoute attentive et empathique, comme c'est le cas dans les entretiens semi-directifs ou les entretiens thérapeutiques. Au contraire, le chercheur s'engage dans les débats, défend son point de vue, le confronte aux autres, quitte quelquefois à accomplir quelques « sacrifices théoriques » quand les concepts issus de la recherche ne correspondent pas à l'expérience collective.

Dans les recherches du type de celles que nous menons depuis de nombreuses années, revendiquer une « neutralité » ou une absence d'engagement et refuser de les discuter, reviendrait ainsi à effacer les enjeux stratégiques et politiques de la recherche et des connaissances produites. Pour nous cette conscience d'absence de neutralité ainsi que la réflexivité éthique qu'elle implique est garante du sérieux de la démarche.

« Le chercheur peut-il être engagé ? » La question revient pourtant invariablement dans les débats concernant les recherches participatives dans notre discipline. Peut-être plus que dans

d'autres disciplines des sciences sociales, qui pour certaines l'ont largement dépassée, comme la sociologie clinique ou la psychodynamique du travail.

Nous concevons l'engagement du chercheur ici tel qu'il est défini dans les travaux qui se revendiquent de la « communication engageante », à la suite de Françoise Bernard :

« Les chercheurs en communication engageante et instituante adoptent une posture de chercheur engagé. Ils revendiquent un statut d'acteur du changement sociétal. Ils entendent associer des « savoirs académiques » à des pratiques sociétales partant de l'idée qu'il y a bel et bien une urgence à l'action, ce qui revient à prendre position en faveur des alertes scientifiques » (Bernard, 2010, paragr. 20).

Le chercheur prend donc position et s'engage, à travers le choix de ses objets de recherche, face à ce qu'il estime être une nécessité.

Après de nombreuses années à observer les évolutions des organisations et les mutations de la communication organisationnelle, nous pensons que ces évolutions ne peuvent laisser les chercheurs qui les observent indifférents et qu'ils doivent prendre au sérieux les alertes scientifiques nombreuses des chercheurs critiques dans ce domaine (Carayol, 2005; Dejours, 2009; Gaulejac, 2009; Heller, 2009; Herreros, 2019c). Ainsi, pour Herreros, l'intervenant en sciences sociales a pour mission « d'œuvrer à l'énonciation de ce qui, au quotidien, use les salariés et les abuse » (Herreros, 2012).

Dans leur *Manuel indocile des sciences sociales*, qui met en avant la nécessité de réhabiliter des savoirs critiques censurés dans l'enseignement secondaire, le collectif de chercheurs et d'enseignants rappelle que « l'indocilité est constitutive des sciences sociales » (Boursier & Pelletier, 2019). Refuser ce qui nous est donné comme évidence, lutter contre une prétendue neutralité, contre les discours d'autorité est alors une des caractéristiques des sciences sociales.

L'engagement tel que nous le concevons dans nos recherches se situe à deux niveaux : celui du choix des objets que nous construisons pour les porter à l'attention des collectifs, et celui de la démarche de recherche action collaborative qui implique directement les acteurs et agit au plus près des pratiques sociales.

La recherche a alors une visée descriptive (de quoi parle-t-on, comment l'objet se manifeste dans l'expérience des acteurs, comment comprendre la dynamique du phénomène), émancipatrice (expliciter et comprendre pour prendre conscience et « voir ») et liées à l'action (informer ses collaborateurs, faire évoluer sa pratique, mettre en œuvre de nouveau recueils de données et actions de prévention). Notre intervention vise à accroître le pouvoir d'agir des acteurs. Ici le savoir produit a une visée politique et est tourné vers l'action.

Lever le voile sur le côté obscur des pratiques organisationnelles ne peut ainsi se concevoir, de mon point de vue, sans l'objectif de « faire bouger les normes », faire réagir, permettre aux organisations de prendre conscience des éléments idéologiques et technocratiques qui les amènent quelquefois dans des voies contreproductives d'une part, et donner aux individus une lisibilité des phénomènes pour réduire leur vulnérabilité et leur permettre d'agir en conséquence d'autre part.

Pour autant, la production de connaissances voulue par le chercheur n'est pas exactement de même nature que les données opérationnelles recherchées par les acteurs. Le chercheur, tout

en étant engagé dans l'action, développe alors une réflexivité et des méthodologies qui lui permettent de produire des connaissances destinées à être validées scientifiquement dans des arènes académiques.

DU DIALOGUE A LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES SCIENTIFIQUES : UN CONTINUUM DES SAVOIRS

Quelle « validité » des connaissances co-construites dans l'espace de recherche collaborative ?

La recherche collaborative relève d'une production localisée et contingente. Les connaissances se construisent dans une confrontation permanente entre hypothèses du chercheur et expérience des praticiens. Les savoirs, nés de la rencontre de différents mondes cognitifs, dépassent les clivages et permettent une compréhension plus large et éclairée des phénomènes. C'est alors le temps long de cette confrontation et la capacité à solliciter en permanence d'autres points de vue qui permet aux connaissances de se stabiliser et une certaine montée en généralité.

Dans ce contexte, les connaissances produites s'envisagent sous l'angle « d'un accord de vraisemblance » (Dubet, 2001, p. 98) qui se construit dans le temps.

Marc Uhalde propose ainsi de substituer au « modèle de la coupure épistémologique » celui de « la confrontation d'argumentations et d'interprétations visant à produire non pas une vérité scientifique indiscutée mais un accord de vraisemblance » (Uhalde, 2008, p. 100).

Nous ne nous plaçons pas ici dans une posture « relativiste » qui laisserait entendre que toutes les formes de connaissances se valent. Ici les connaissances construites collectivement se distinguent des savoirs pratiques normatifs et singuliers. D'une part parce qu'elles s'appuient sur des procédures et des méthodologies qui visent à sortir de ces normativités singulières, d'autre part parce que nous affichons explicitement leur portée et leurs limites et que nous les interprétons à l'aune de cadres théoriques qui nous permettent de les transférer dans des arènes scientifiques où elles seront discutées. En lieu et place de la « vérité », le constructivisme nous invite ainsi à parler de « viabilité et de compatibilité avec les autres modèles déjà construits » (Von Glaserfeld, 1994).

A l'instar de Christian Le Moënné nous pensons ainsi que la « démarcation » est un élément du processus scientifique et non un processus dogmatique de l'ordre de la « rupture épistémologique » *a priori*. La légitimité des recherches scientifiques consiste alors, pour le chercheur, à donner de la cohérence à son travail et à en afficher la portée et les limites pour les soumettre au débat et à la critique (Le Moënné, 2008a, 2013).

Par ailleurs, nous y reviendrons, la connaissance produite ici n'est pas seulement à considérer comme une « fin » mais également comme « un moyen de critique sociale » (Renault, 2021).

Du « modèle épistémique » à la production de « connaissances situées »

Là encore les réflexions épistémologiques de nos collègues ergologues peuvent être utiles pour situer nos propres travaux.

Ces derniers, notamment dans leur ouvrage le plus récent intitulé « Agir humain et production de connaissances. Epistémologie et ergologie » (Ruzza & Schwartz, 2021) opposent « modèle épistémique » et « modèle ergologique » de la production de connaissances en SHS.

Le « modèle épistémique », figure – type d'une conception de la science largement partagée dans les sciences « exactes » et les « sciences de la nature », produit des savoirs construits « en extériorité », qui cherchent à neutraliser les expériences singulières pour proposer une « systématicité (postulée) » de la réalité validée par des expérimentations.

En s'appuyant sur une histoire des réflexions épistémologiques¹ Ruzza et Schwartz montrent que cette conception de la science n'est qu'une manière de concevoir la production de savoirs, par ailleurs plutôt inadaptée quand on cherche à produire des connaissances sur les activités humaines.

Pour eux l'activité scientifique est une « activité de travail » et à ce titre cela leur permet de rejeter notamment le rationalisme critique de Popper.

Les ergologues proposent une autre approche épistémologique fondée sur « le dialogue des savoirs » et sur la prise en compte des savoirs que les acteurs investissent dans leurs pratiques.

Ils proposent d'envisager « un continuum des savoirs » sur les activités humaines, sans « ruptures épistémologiques », mais qui imbrique étroitement des savoirs « en adhérence » et « en désadhérence ». Les savoirs « en adhérence » sont situés, ils « adhèrent » aux activités, ils adhèrent également aux « débats de normes et de valeurs » qui spécifient les activités singulières des personnes. Les savoirs « en désadhérence » sont éloignés des pratiques et neutralisent les effets de singularité. Les connaissances produites sont alors nécessairement situées, « elles mobilisent et « ré-usinent » des concepts appartenant au patrimoine des savoirs en adhérence » (Ruzza & Schwartz, 2021, p. 105). Pour les auteurs il n'y a pas de précision progressive linéaire sur ce continuum dans la mesure où « l'activité refait sans cesse l'histoire » (Ibid. p. 106).

Ces chercheurs revendentiquent alors une démarche alternative, qui « refuse de « connaître » l'activité des autres en extériorité, indépendamment de ces autres ». Ils proposent une conceptualisation qui

« ne décrit ni ne norme, ni ne lit l'avenir des activités humaines à partir des seules normes antécédentes, [qui] pense impossible de modéliser, anticiper, expliquer de manière satisfaisante l'autre activité à partir d'hypothèses générales et formulées ex ante ; elle impose au contraire de situer en son sein le moment de l'apprentissage, de l'inconfort intellectuel, lié à l'existence dans les activités humaines de débats de normes toujours partiellement resingularisants ». (Ruzza & Schwartz, 2021, p. 107)

¹ Curieusement sans aucune référence aux travaux de sociologie des sciences

Dans ce contexte, les concepts issus de savoirs « en désadhérence » sont redéfinis en permanence « en adhérence ». Pour permettre le dialogue entre les savoirs, Shwartz propose dès sa thèse de mobiliser des « concepts à 90% ». Pour lui le dialogue des savoirs exige de maintenir des concepts « toujours flous », « en tendance ». D'une part parce que « la production ergologique de connaissances sur l'activité humaine ne peut se constituer à partir de discours de « scientifiques » à destination de « scientifiques ». La conceptualisation de l'activité doit être accessible à tous, c'est-à-dire compréhensible, discutable et révisable par tous. ». D'autre part, parce que le dialogue entre savoirs investis (forcément singulier, qui résistent à toute généralisation et abstraction abusives) et savoirs institués, conduits ces derniers « à être sans cesse « ramené sur terre » et à perdre plus ou moins leur capacité de généralité et d'abstraction » (Ruzza & Schwartz, 2021, p. 70-71). Toutefois ces concepts, s'ils sont suffisamment flous pour leur permettre de « s'ancrer dans l'ici et maintenant », n'en sont pas moins des concepts rigoureux.

La démarche ergologique produit alors des connaissances qui peuvent être qualifiées de scientifiques « dans la mesure où elles sont le résultat à la fois d'une construction conceptuelle et d'une validation (ou d'une réfutation) par la communauté scientifique » (ibid. p 63)

Ces réflexions peuvent être rapprochées de celles de Jean-Louis le Moigne, cité par Valérie Carayol dans son habilitation à diriger des recherches (Carayol, 2004). Celui-ci associe la « rationalité procédurale » de Herbert Simon (mode de raisonnement qui priviliege la délibération et l'argumentation plutôt que la preuve ou la vérification) aux « logiques floues », « à une logique du plausible ».

Pour Ruzza et Schwartz, la distinction entre les concepts permet d'éviter les tentations et les travers de *l'usurpation* : « « Usurper » consiste en effet à prétendre construire la compréhension des activités humaines en singeant les « normes » épistémologiques et méthodologiques qui ont valeur dans les champs des objets inertes et des objets vivants humains. » (Ibid. p.108).

Les ergologues, s'ils revendiquent une démarche scientifique qui s'appuie sur des concepts et mobilisent des théories, répugnent ainsi explicitement à la montée en généralité, les situations de travail étant toutes singulières.

Si ce point de vue est intéressant pour analyser minutieusement les situations de travail et pratiquer « l'ergoprévention » (Trinquet, 2015), il reste limité lorsque l'on souhaite produire des connaissances à visée critique et « mettre à jour » les « faces obscures » des organisations et du travail, « sensibiliser » et agir dans la sphère publique.

Par ailleurs, les ouvrages et articles que nous avons lus (mais la littérature en ergologie est abondante), s'intéressent peu voire pas à la transformation mise en œuvre du seul fait de la rencontre de ces savoirs et non comme le produit des savoirs issus de cette rencontre.

Nous proposons une troisième approche possible de la production de connaissances en collaboration avec les praticiens qui s'appuie sur les deux précédentes.

Tirer parti du continuum des savoirs

A la suite des épistémologies constructivistes (Moigne, 2012), nous pensons que la connaissance ne peut se comprendre que comme un processus rendant indissociable le sujet et l'objet. La

connaissance humaine est alors « processus avant d'être résultat, elle se forme dans l'action et dans l'interaction » (Moigne, 2012, p. 118).

Le processus que nous mettons en œuvre à partir d'une démarche de recherche action collaborative permet d'élaborer deux types de connaissances, indissociables :

Les premières sont co-construites dans le cadre des espaces de recherche collaboratifs, elles relèvent d'une première montée en généralité. Ce sont des connaissances pratiques « en désadhérence ». Elles s'élaborent à partir des expériences et des connaissances singulières et visent à les dépasser.

Ces connaissances relèvent déjà d'un matériau travaillé, de second niveau. Il s'agit d'un objet intermédiaire, entre savoirs investis et savoirs institués, directement réinvesti dans les organisations et la sphère médiatique.

Ces connaissances sont par ailleurs réinterrogées et réinterprétées par le chercheur à l'aune de cadres théoriques qu'il choisit de mobiliser et qui lui permettront d'assurer la médiation vers les arènes scientifiques qui évalueront la validité des propositions et permettront éventuellement le passage vers un savoir institué.

Ces opérations de traduction, de la parole normative à la construction théorique, s'inscrivent dans un processus non linéaire. Elles se font pour une part concomitamment et de manière itérative mais également sur un continuum qui va des savoirs « en adhérence » aux savoirs « en désadhérence ». Comme nous l'avons vu plus haut, ces deux types de savoirs se réactualisent l'un l'autre en permanence dans les espaces hybrides.

Nous proposons d'aborder ci-dessous plus en détail les deux types de savoirs construits.

Une objectivation enracinée

La recherche collaborative implique de prendre au sérieux les discours de l'ensemble des acteurs, il ne s'agit pas pour autant, comme on le voit trop souvent dans des productions de notre champ basées sur des enquêtes par entretiens, de prendre ces discours pour des « vérités ». Comme le rappelle Jacques Girin, « Les gens de terrain sont des producteurs de théories, des « savants ordinaires » auxquels il serait tout aussi stupide de ne pas prêter l'oreille, qu'il serait imprudent de prendre leur raisonnement pour argent comptant » (Girin, 2001).

Les discours, de ce point de vue, ne garantissent pas l'accès aux savoirs investis ou d'expérience, loin de là, un travail est nécessaire pour, d'une part, dépasser les points de vue normatifs et singuliers et, d'autre part, accéder aux pratiques effectives des agents qui ne passent pas forcément par une « mise en mots ».

Nous ne souscrivons donc pas à l'hypothèse de rationalité des acteurs qui consisterait à penser que les acteurs sociaux « agiraient en pleine possession des informations nécessaires pour décider, auraient une théorie de leurs pratiques et seraient capables d'expliquer les conséquences de leurs actions » (Le Moënne, 2016). Comme Christian Le Moënne le rappelle dans un entretien récent centré sur sa pratique de consultant-formateur, il faut souvent pousser loin les échanges, les questionnements, et les inscrire dans le temps long pour aller au-delà des « allant de soi », des routines, et réinterroger le quotidien pour les professionnels et la théorie pour le chercheur (Le Moënne & Gallot, 2022).

Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, notamment à propos de nos recherches sur les non-internautes, nous pensons que les entretiens individuels, quand ils ne s'inscrivent pas dans une perspective longitudinale, comportent de nombreuses limites. Nous souscrivons alors à ce constat et cette interrogation de Christian Le Moënne : « Au plan des méthodes de recherche, il y a une limite des entretiens individuels ou des sondages par questionnaires : qu'est ce qui permet de penser que les professionnels ont une connaissance et une capacité à répondre aux questions posées ? qu'est-ce qui dit qu'ils n'inventent pas *a posteriori* des histoires pour justifier leurs façons d'agir, même s'ils ont fait autre chose ? » (Le Moënne & Gallot, 2022).

A la suite de Giddens, nous pensons également que la réflexivité des acteurs est le plus souvent pratique, de l'ordre de la routine, et que la plus grande partie du savoir mis en jeu dans les actions humaines n'accède pas à la parole :

« Lorsqu'un chercheur réduit le niveau de connaissance qu'ont les agents de ce qu'ils font à ce qu'ils peuvent en dire, quel que soit leurs styles de discours, il occulte une part considérable de la compétence de ses agents. Pour cette raison, l'étude de la conscience pratique doit faire partie intégrante des travaux de recherche » (Giddens, 2005, p. 41).

La « conscience discursive », la capacité qu'ont les acteurs de parler de ce qu'ils font, nécessite alors bien souvent, surtout lorsqu'on s'intéresse aux phénomènes obscurs, invisibles, euphémisés dans les organisations, d'ouvrir le dialogue et de l'inscrire dans le temps long avec des aller-retour permanents entre phases de discussion et expérimentations pratiques.

Même si nous nous inscrivons dans une proximité assumée avec les praticiens, notre posture ne relève donc pas pour autant de l'individualisme méthodologique. La connaissance n'est pas immédiatement donnée pour les acteurs et *a fortiori* pour le chercheur, elle se construit dans le temps et dans les interactions, de manière itérative.

Les points de vue collectés dans le cadre d'une recherche collaborative sont donc incomplets, subjectifs et normatifs. C'est leur confrontation, inscrite dans le temps, qui permet de s'extraire de ces subjectivités individuelles pour produire un consensus éclairé de l'ordre des connaissances « vraisemblables » et situées, ce que Uhalde nomme « l'objectivation enracinée » (Uhalde, 2008).

La question se pose toutefois d'une possible montée en généralité. Qu'est-ce qui nous permet de dire qu'une interprétation co-construite avec les acteurs est « objectivée » ? Dans la démarche de recherche que nous mettons en œuvre, la montée en généralité est permise par le dispositif de communication impliquant des acteurs à différents niveaux organisationnels d'une part, et par l'inscription de l'espace de recherche collaboratif dans le temps et dans l'espace d'autre part. Nous y reviendrons dans la partie suivante (méthodologie).

Réinterroger et interpréter les savoirs construits à l'aune de cadres théoriques

Une dernière opération est nécessaire pour « traduire » les savoirs co-construits en production scientifique dont l'intérêt sera débattu dans l'arène académique. Cette traduction est nécessaire pour prétendre intégrer « le répertoire des structures conceptuelles qui se sont montrées dignes de confiance jusqu'ici » (Von Glaserfeld cité par Carayol, 2004).

Dans cette perspective nous nous inscrivons à la suite de Valérie Carayol qui s'appuie sur une position constructiviste et interprétative pour envisager la connaissance en construction comme

un devant être soumise à une arène scientifique pour prétendre rejoindre une connaissance plus générale :

« Le résultat d'un travail de recherche dont l'objectif est de dépasser le niveau empirique et d'intégrer les différentes expériences acquises autour d'un phénomène, ne peut constituer dans cette perspective qu'une proposition d'une élaboration conceptuelle dont la pertinence reste à évaluer collectivement. La proposition n'a, alors, pas la prétention de décrire un réel correspondant à une vérité ontologique et métaphysique, de manière systématique, mais de constituer un ensemble de concepts et de réflexions obtenues à l'aide de raisonnement cohérents, susceptibles de nourrir de nouvelles recherches et mobilisables pour comprendre de nouveaux phénomènes. La connaissance, qui est au départ un produit singulier, peut alors éventuellement, si elle est validée collectivement, rejoindre la connaissance en général. » (Carayol, 2004, p. 10-11)

Dans cette perspective les travaux réalisés dans le cadre du programme Civilinum ont été discutés dans le cadre d'un webinaire scientifique international et ont été présentés dans la communauté (Colloque Org & Co) mais également dans d'autres arènes internationales et interdisciplinaires (colloque de médecine du travail 2022, colloque *Occupational health 2022*).

Il s'agit alors pour le chercheur d'interroger le matériau élaboré collectivement à l'aune de cadres théoriques qui lui permettent de réinterpréter les données et d'enrichir encore les perspectives.

C'est le travail que nous avons réalisé, non seulement tout au long de notre recherche collaborative sur les incivilités en soumettant nos hypothèses pour les confronter aux points de vues et au vécu des praticiens, c'est aussi celui que nous avons réalisé ultérieurement en proposant d'interpréter l'« objet » « incivilités numériques » tel que nous l'avons construit avec les praticiens, à l'aune des perspectives critiques en communication organisationnelle, du champ des *Dark side studies*, des travaux sur la violence ordinaire au travail, ou encore de ceux sur la banalisation de la souffrance ou sur l'ordinaire comme objet de recherche.

Cette réinterprétation des données à l'aune de théories scientifiques se fait tout au long du processus de recherche collaborative à travers la formulation d'hypothèses et leur confrontation itérative au terrain. Il s'agit alors, comme nous l'avons vu dans les perspectives ergologiques, d'une construction théorique et conceptuelle patiente, qui passe par la « mise en mots » et le partage progressifs des concepts avec les membres du groupe. Cette réinterprétation peut également se faire en aval, une fois les connaissances produites par le groupe de recherche collaborative relativement stabilisées.

Nous proposons dans la partie suivante de revenir sur les points d'ancre méthodologiques qui nous permettent une relative montée en généralité.

« BRICOLAGE METHODOLOGIQUE » ASSUME : LA COMMUNICATION ET LE TEMPS AU CŒUR DU DISPOSITIF METHODOLOGIQUE

Il existe de multiples façons de pratiquer la recherche action et « l'intervention des chercheurs en sciences anthroposociales recouvre une grande diversité de méthodes et de pratiques d'enquête, de postures et de projets de connaissance » (Grignon, 2022). La recherche intervention comme la recherche partenariale se caractérisent toutefois le plus souvent par des approches « abductives », en ce qu'« elles visent à générer des questions et hypothèses à partir de situations concrètes » (De La Broise et al., 2022). Elles sont également « compréhensives » et « activatrices » dans la mesure où le chercheur n'est pas « simple interprète ou simple miroir, mais stimule la production de nouveaux points de vue » (Hatchuel, 1994).

Pour Valérie Carayol, reprenant les travaux de Peirce et Tiercelin (Tiercelin, 2013), l'abduction, cheminement d'une pensée vers élaboration d'hypothèses de recherche, « est une procédure inférentielle, cruciale pour la méthode scientifique, parce que capable d'introduire des idées nouvelles » (Carayol, 1997, paragr. 6).

Valérie Lépine et Fabienne Martin Juchat conduisent des travaux de recherches collaboratives, depuis près de quinze ans, en s'appuyant sur « la sociologie compréhensive, l'interactionnisme symbolique et les pragmatiques qui accordent une importance déterminante à l'expérience comme fondement de la connaissance (en particulier G. Simmel, E. Goffman, J. Dewey et GH Mead) » (Lépine & Martin-Juchat, 2020, paragr. 6).

Notre approche méthodologique, dans le cadre d'une recherche action collaborative, relève également d'une approche inductive et compréhensive, qui privilégie la reformulation des questionnements, est itérative dans le sens de la *grounded theory* et s'appuie sur la communication entre les acteurs et le temps long pour produire des connaissances enracinées mais également « en désadhérence ».

Approche itérative et inductive par le questionnement

Lors du colloque sur les recherches-action en communication organisationnelle de 2007, une des principales difficultés méthodologiques discutées était celle de la délimitation souvent progressive de l'objet qui devait s'appuyer sur un « bricolage méthodologique » nécessaire mais déroutant pour certains. Meyer et Bouzon rappelaient ainsi à propos de ce « flou méthodologique » dans l'introduction de leur ouvrage :

« La restitution des pratiques des chercheurs en communication organisationnelle montre, si besoin était, la relativité des méthodes. Pour l'heure, il ne fait guère de doute que ces derniers hésitent entre bricolage, activités improvisées adaptées aux circonstances, et le strict respect des règles méthodologiques préconisées dans les manuels » (Bouzon, Meyer, 2008).

Pourtant, « l'aspect itératif du processus d'investigation, avec ses tâtonnements et inévitables bricolages, constituent le quotidien de toute recherche et *a fortiori* d'une recherche action » (Meyer & Bouzon, 2008). Cette approche impose au chercheur « prise de décision dans l'instant, mobilisation continue d'une inventivité personnelle, obligation d'opter pour des procédés in fine plus aisément réalisable » (Ibid.).

La pratique nous a appris à trancher. Si nos dix premières années d'activités de recherche nous ont amenée à développer des dispositifs méthodologiques pensés en amont et « à l'extérieur » des terrains, nous sommes aujourd'hui convaincu de la pertinence et de la richesse d'approches qui permettent de déployer les méthodes selon les besoins et les opportunités. Celles-ci doivent être suffisamment souples pour permettre d'optimiser les résultats et non les contraindre voire distordre la réalité vécue par les acteurs.

La démarche que nous mettons en œuvre s'inspire de la « *grounded theory* ». Elle mobilise des méthodes mixtes. C'est une approche inductive qui permet en permanence de reformuler et tester les hypothèses. De ce point de vue, nous reprenons les propos de Béatrice Vacher pour qui une recherche action est principalement « une question d'interprétation en situation : la connaissance qui en émerge est une co-construction » (Vacher, 2008). L'analyse des productions locales permet alors de mettre les notions et les théories à l'épreuve des faits et de compléter ou d'élaborer de nouvelles grilles de lecture qui pourront à nouveau être mises à l'épreuve des faits.

La *grounded theory* ou théorie ancrée est fréquemment mobilisée dans notre champ. Elle relève des recherches compréhensives, a été développée à partir des années 1960 par Strauss et Glaser (Strauss & Corbin, 1994) et a largement été mise en œuvre dans le cadre du réseau « langage et travail » (Collectif et al., 2001). Comme l'écrit Béatrice Vacher, cette approche permet non seulement « de laisser parler les matériaux de la recherche » mais également « de les *travailler* ce qui est le rôle du chercheur ». Il s'agit en ce sens d'une « théorie émergente » qui produit des transformations successives des données par le terrain de recherche » (Vacher, 2008). Il existe alors une distinction avec l'éthnométhologie, dans la mesure où le point de vue des acteurs est en permanence « confronté à » et « travaillé par » les théories et les chercheurs.

Les espaces collaboratifs de recherche réunissant chercheurs et praticiens sont particulièrement propices aux approches itératives de type *grounded theory*. Pour Caillouette et al. (Caillouette & Soussi, 2017, p. 135) :

« *Tout se passe comme si l'espace partenarial de recherche permettait et générait un processus accéléré de co-construction de sens, de pratiques et, surtout, de modélisation potentielle, c'est-à-dire une démarche de théorisation des réalités sociales confrontées, grâce à la formation de son espace dialogique, à une sorte de « test de réalité » qui prend forme à la faveur des processus de co-construction de connaissances.* ».

L'espace collaboratif de recherche s'inscrit alors dans une dynamique pragmatique « de retour en continu où le point de vue des chercheurs, loin de la vérité à appliquer, fait l'objet d'appropriation, mais aussi de discussion, d'enrichissement, de positionnement aussi en termes de concurrence, voire de rivalité » (Ibid.).

Nous adoptons également une approche par le questionnement où le groupe reformule sans cesse les questions importantes pour pouvoir tenter d'y répondre. Nous souscrivons en ce sens aux propos de Christian Le Moënne pour qui « les savoirs ne progressent pas par des réponses mais par la clarification perpétuelle des questions. L'approche par le questionnement est plus féconde que par la recherche de réponses et c'est une posture fondamentale, à la fois pour les chercheurs et pour tous ceux qui doivent, dans leur activité sociale, essayer de comprendre les phénomènes auxquels ils sont confrontés » (Le Moënne & Gallot, 2022). Dans son activité de

recherche-formation, l'auteur déclare ainsi ne pas venir « en ayant la vérité ou la réponse » mais « pour aider les gens à expliciter les questions » (Ibid.).

Cette approche promeut ainsi des aller-retours permanents entre théorie et « terrain », les comparaisons (entre analyses et retour sur le terrain, avec les lectures et les expériences antérieures, avec d'autres théories et d'autres terrains) permettant alors de monter en généralité et de produire de nouvelles hypothèses qui, à leur tour, pourront être confrontés à d'autres terrains.

Une recherche co-construite

L'expérience nous montre qu'en l'absence de contrat formel de recherche initial, les motivations, les objectifs, le cadrage, comme les contours du groupe émergent par un processus communicationnel inscrit dans le temps. Le terrain de ce point de vue n'est jamais stabilisé, son périmètre évolue, comme celui de l'objet, ou celui du groupe : certains nouveaux membres arrivent, d'autres disparaissent puis réapparaissent, les supports institutionnels se succèdent.

Dans nos recherches les plus récentes, nous avons coproduit une partie des méthodes d'enquête avec les acteurs du « groupe de discussion sur les incivilités numériques ». Ça a été le cas des grilles d'entretiens semi directifs à soumettre dans nos organisations respectives et des « guides » des focus groups.

Co-produire avec les acteurs des méthodes d'enquêtes et d'observation nécessite de produire un langage co-construit et partagé en partant du vocabulaire des praticiens et non des chercheurs. Cette co-production initiale nécessite du temps. Dans ce cadre, les acteurs définissent collectivement à la fois la terminologie, et ce qui est considéré comme important et significatif à un moment donné.

Sur la terminologie, sans aller jusqu'à la production de glossaires, comme le fait Christian Le Moenne dans le cadre de ses activités de recherche-formation (Le Moënne & Gallot, 2022), la définition des notions est longue et nécessite plusieurs aller-retours et confrontations avec les collègues et le contexte organisationnel des acteurs. Dans le cadre de la recherche sur les incivilités numériques, s'agissant d'un objet que l'on pourrait qualifier d'émergent, nous avions par exemple passés plusieurs « séances », entrecoupées de témoignages et de retours aux pratiques pour définir le périmètre du sujet et le documenter avec des *verbatims* et des exemples concrets.

Les catégories et les connaissances produites peuvent ainsi évoluer d'une réunion à l'autre, au rythme de nouvelles expériences, des découvertes issues d'une nouvelle grille de lecture de la réalité, des thématiques à traiter produites du point de vue de la pratique, floues et en reconfiguration permanente. Nous nous arrêtons quand nous arrivons au point de consensus et à saturation des résultats. Il s'agit d'une démarche d'accumulation et de stabilisation des savoirs par essais – erreurs.

Ce travail itératif vient réinterroger régulièrement les acteurs en prenant en compte l'évolution de leurs expériences, de leurs représentations et des interactions dans le groupe et avec leurs collègues entre les séances. Cet aller-retour permanent entre échanges de groupes,

reformulation, travail solitaire et expériences pratiques, reformulation et ouverture dans le groupe est – nous semble-t-il - garant d'un enrichissement permanent des concepts.

Il s'agit de confronter en permanence faits "objectivés" et débat à leurs propos à partir de l'expérience subjective des acteurs. C'est alors le passage du singulier au collectif, puis au contexte socio-historique du phénomène étudié, grâce à la communication et à un processus qui nécessite le temps long, qui permet la montée en généralité. Il s'agit d'un travail de construction et de stabilisation d'un compromis entre des positions et des expériences singulières.

La communication, le temps et « l'espace » au cœur du dispositif

Dans la recherche action collaborative que nous mettons en œuvre, la « montée en généralité » et la production scientifique sont rendues possibles, à partir des paroles normatives et singulières, grâce au dispositif méthodologique mobilisé. Celui-ci est résolument ouvert, évolutif, non contraignant. Il obéit toutefois à des principes essentiels : une discussion ouverte réunissant des acteurs pluriels, inscrite dans le temps et dans l'espace.

La communication ici est envisagée à la fois en ce qu'elle est processus de construction de sens au sein du collectif de recherche mais également dans sa capacité à déployer les connaissances et susciter le débat et les échanges au-delà du groupe. La communication s'appuie alors sur une éthique de la discussion comme visée (Habermas, 1992). Nous y reviendrons.

Dans ce contexte, le chercheur qui met en œuvre des dispositifs de recherche collaborative doit souscrire à des valeurs d'égalité et de liberté afin d'établir une relation égalitaire avec les participants. Il s'inscrit ainsi dans une perspective « d'implication et d'émancipation des acteurs » (Renaud, 2020). Ce type de recherche implique alors « des valeurs inhérentes de partage et d'échange, de communication, de respect et de confiance entre partenaires, de travail en collectif, de reconnaissance et d'acceptation de l'altérité, de démocratie » (Gillet & Tremblay, 2017).

Le temps long permet des aller-retours permanents, entre théorie et confrontation au terrain pour le chercheur, entre échange, apprentissage et expérimentation pour les praticiens. Il s'agit alors de mener de front expériences et production de connaissances, de pratiquer et d'observer, de soumettre les nouvelles connaissances à la pratique et de rediscuter les nouvelles connaissances acquises. Dans ce cadre, si certains points de vue et certaines connaissances ne sont pas compréhensibles, entendables, visibles à certains moments, ils peuvent l'être à d'autres, au fur et à mesure du déploiement de la réflexion collective fondée sur les expériences singulières et partagées.

A l'inverse de la perspective systémique qui postule que les systèmes sont en quête permanente d'homéostasie (et donc ont pour vocation de rester stable), notre conception de la communication organisationnelle voient les organisations comme des processus en perpétuelle émergence, en perpétuel mouvement. Celui-ci est fréquemment tu, dénié, rendu invisible par une vision fonctionnaliste et normative du travail. La perspective allagmatique, développée par Valérie Carayol, montre ainsi que les pratiques communicationnelles des organisations ne se résument pas à des processus de régulation mais sont le terrain de transformations continues, d'actualisation et de modulation, qui affectent aussi bien les pratiques, les cadres de références ou les frontières identitaires. Dans cette perspective, la recherche collaborative, qui s'inscrit

dans le temps long, est une démarche qui permet d'observer le social en mouvement et de donner toutes leurs places aux incertitudes, aux évolutions, aux transformations, aux émergences.

La recherche collaborative s'étend aussi dans l'espace. Les membres du groupe « représentent » différentes organisations, petites et grandes, publiques et privées, dans différents secteurs d'activités et différents métiers. Quand un type d'organisation ou un métier semblent pertinent pour la recherche et ne sont pas représentés dans le groupe nous invitons des personnes à témoigner à l'occasion d'une séance.

Les « méta-acteurs », en tant que « porte-parole » se font aussi les relais pour interroger différents acteurs, dans différents espaces et à différents niveaux de l'organisation. Notre approche nous permet ainsi de capter des paroles multiples : salariés, managers intermédiaires, top management, préveneurs. Ces « coups de sonde » à différents niveaux organisationnels, que nous confrontons avec une mise en contexte plus globale et « macro » des phénomènes, nous permettent également une montée en généralité.

Notre approche se situe donc au niveau « *meso* », utilisant la communication dans le temps long et dans l'espace pour articuler perspectives micro organisationnelles et macro organisationnelles. Elle relève de ce que Philippe Corcuff qualifie de « relationnisme méthodologique » tel qu'on peut le trouver par exemple chez Antony Giddens où les « relations sociales sont envisagées comme entités premières, les individus et les institutions collectives [étant alors] des entités secondes, des cristallisations spécifiques des relations sociales » (Corcuff, 2007, p. 111).

L'ancrage matériel de la recherche

En plus du travail de comparaison propre à la *grounded theory*, et du travail sur « la mise en mots » et la communication, nous nous appuyons sur un ensemble d'outils qui participent également à l'élaboration de la pensée.

Ces outils, à l'instar du langage comme nous l'avons vu plus haut participent à la « désadhérence » des savoirs, ils participent à l'élaboration de la pensée tout autant qu'ils la conditionnent, comme le montre le très beau texte de Bruno Latour sur « Les « vues » de l'esprit » (Latour, 1987).

Dans ce texte et dans d'autres plus tard, Latour montre que les méthodes d'analyse et de retranscription du réel choisies par les chercheurs sont le plus souvent sélectionnées pour leur mobilité, leur immutabilité, leur lisibilité, et leurs combinaisons possibles : « N'importe quelle invention qui accélérera la mobilité des traces ou qui améliorera leur immutabilité, ou leur lisibilité ou leur combinaison, sera aussitôt sélectionnée par des chercheurs passionnés » (Latour, 1987, p. 42).

Bruno Latour reprend les travaux de Jack Goody sur l'apprentissage de la compilation et du classement, de Elizabeth Eisenstein sur l'imprimerie, d'Ivins sur la perspective, d'Alpers sur l'art de décrire, pour montrer comment les sciences et les techniques évoluent grâce à notre capacité à inventer des méthodes de représentation et de simplification de la réalité. Nous sommes tellement habitués, nous dit Latour, « à recourir à ces alliés, que nous avons oublié ce que c'est

que penser sans index, sans bibliographies, sans fiches bristol, sans dictionnaires, sans cartes, sans diagrammes » (Latour, 1987, p. 43). Ainsi, « Les chercheurs commencent à voir quelque chose (...) quand ils arrêtent de regarder la nature (...) et qu'ils collent leur œil obstinément à des inscriptions plus simples » (Latour, 1987, p. 48). Lorsqu'on regarde le monde dans toute sa complexité nous dit Latour, « on ne voit rien ». C'est quand on simplifie, qu'on aplatie sur le papier (aujourd'hui sur notre écran d'ordinateur) que l'on peut combiner, juxtaposer pour en tirer des éléments de compréhension, nécessairement très éloigné du phénomène initial.

Ces inscriptions ont ensuite pour fonction d'être mobilisées dans des énoncés de recherche qui devront, pour convaincre et perdurer, être à la fois « mobiles, immuables, présentables, lisibles et combinables », qui pourront « voyager sans se corrompre », présenter les faits à ceux qui n'étaient pas là, être réutilisables (Latour, 1987, p. 37). Si tout énoncé à vocation à être traduit (dans le sens de la sociologie des sciences) et donc à évoluer et être transformé ; pour convaincre et empêcher autant que possible les modifications de l'énoncé initial, il faut « durcir les faits », c'est-à-dire « les accompagner de tellement d'éléments qu'il soit impossible pour ceux qui s'en emparent de les déformer » (Ibid. p. 35).

Nous adhérons ainsi au point de vue de la sociologie des sciences mais également des médiologues selon lequel « il n'y a pas de recherche sans matérialité de la recherche ». Ainsi, la recherche est une pratique, qui repose sur « les lieux, les corps, les groupes, les outillages, les dispositifs, les laboratoires, les procédures, les textes, les documents, les instruments, les hiérarchies, permettant à une activité quelconque de se dérouler » (Latour, 2005). Les outils d'analyse et de retranscription du réel sont alors choisis et construits pour permettre au chercheur « d'accumuler localement des images du monde lisibles et combinables pour rendre plus fort son argument » (Ibid., p. 43). L'une des principales missions du chercheur est alors « d'inventer des dispositifs qui mobilisent les objets du monde, maintiennent leur forme et puissent s'inspecter du regard » (Ibid., p. 57).

Ces « non humains » comme les nomment les sociologues de la traduction, facilitent tout autant qu'ils portent et influencent la recherche. Ils proposent une certaine manière de représenter le réel qui, en le simplifiant, à la fois le modifie et en facilite l'analyse (Latour, 1987, 2007b).

Nous le savons en SIC, les objets qui médiatisent notre rapport au monde ne sont pas neutres. Le danger serait alors de confondre ces représentations qui nous permette d'accéder et d'analyser le réel, avec le réel, et de dénier à ses objets leur capacité médiologique à contraindre et orienter pour une part notre pensée. Ce risque, Latour le nomme « l'iconolatrie » : s'en tenir aux images, aux papiers, aux chiffres, en oubliant que ce ne sont qu'apories et simplifications.

Dans le cadre de nos recherches, nous prenons pleinement en compte la performativité des objets matériels qui permettent la recherche. Nous utilisons de cette façon les livres blancs (mis en forme par des graphistes), les ordres du jour et les compte-rendus de réunion sous word, et un outil de cartographie mentale (Xmind). Ces objets nous donnent à voir des représentations des échanges du groupe de recherche collaboratif, certes appauvris, mais sur lesquels il est possible de débattre, d'amender, pour se désengager, petit à petit, des points de vues normatifs et singuliers.

Le logiciel de cartographie mentale permet ainsi une écriture itérative à la fois riche et contrainte où la prise de notes est proposée directement par le chercheur et projeté au cours de la réunion ce qui implique une discussion « sur le vif » des contenus produits, facilite le débat et la « mise

en mots » et en même temps les figent. Le document ainsi réalisé est à nouveau projeté lors de la réunion suivante pour être rediscuté après avoir, dans les deux mois qui séparent les réunions, interrogé des collègues, obtenus des témoignages, confronté la robustesse des propositions à l'expérience.

Le logiciel permet donc bien une « vue de l'esprit » au sens de Latour. Il permet de rassembler les expériences de chacun, les points de vue divergents ou partagés, en une seule et même carte mentale appréhendable d'un seul regard, partageable, mobile, simplificatrice. C'est donc bien une traduction qui s'opère ici du vécu et de l'expérience des praticiens, comme des théories et modèles des chercheurs. Cette approche à la particularité de produire des documents co-écrits où tous les termes et les catégories de la carte mentale sont débattus collectivement.

Les technologies numériques comme « médiateur » dans le design de recherche

Nos travaux s'intéressent depuis longtemps aux interactions entre innovations technologiques et évolutions de l'organisation du travail. Nous avons pu constater à ce sujet combien les technologies d'information et de communication sont des objets pertinents pour provoquer la parole et mettre en débat l'organisation du travail, en des espaces même où la réflexivité fait souvent défaut.

Les TIC, de ce point de vue, peuvent être rapprochés du concept d' « objet frontière » en sociologie des controverses. Les mutations et l'intérêt qu'elles provoquent permettant de restaurer le discours sur le travail et mobiliser les acteurs dans des groupes de discussion.

Les dispositifs techniques peuvent ainsi être envisagés, non plus du point de vue de leurs usages, de leurs potentialités ou de leurs dysfonctionnements pour accompagner le travail, mais comme des artefacts permettant de révéler un modèle normatif de communication au travail et de mettre ainsi à jour les évolutions du travail cristallisées dans la technique.

Si la « clinique de l'usage » développée par Yves Clot et Marc-Eric Bobillier-Chaumon dès 2016 utilise les dispositifs techniques pour « mettre en débat le travail », « libérer la parole », « repenser ou re-penser » le travail (M.-E. Bobillier Chaumon, 2016; M.-É. Bobillier Chaumon & Clot, 2016), les TIC peuvent également permettre de « mettre en débat » la communication au travail et la communication des organisations de façon plus large.

De ce point de vue, l'analyse institutionnelle développée dans les années 70 par Georges Lapassade et René Lourau peut être également très éclairante. Pour ces auteurs, les événements ou crises fonctionnent comme des « analyseurs », ils permettent de mettre à jour les normes tacites, les évidences, les « allants de soi ». Pour Lapassade, « l'analyseur social c'est tout ce qui provoque l'apparition du sens dans la société » (Lapassade, 1971). Pour « faire advenir la parole », dévoiler les non-dits, il faut alors des « provocateurs (gauchistes pour les bureaucrates, déviants pour les sociologues) », ceux-ci dévoilent, mettent au jour et en lumière les limites et les impasses des institutions auxquelles ils appartiennent (Ibid.). Ainsi, ce que l'analyse institutionnelle vise à produire avec cette démarche « c'est un nouveau rapport au savoir, une conscience de non-savoir qui détermine notre action » (Lourau, 1969).

Il est alors possible de voir les dysfonctionnements, les mésusages et les conflits liés aux TIC, non plus comme des anomalies, des erreurs, des écarts à la norme, du bricolage, mais comme des

« analyseurs », des « événements » destinés à révéler, mettre à jour, faire émerger des dysfonctionnements organisationnels plus larges. Il s'agit alors d'interroger les controverses et les conflits liés aux dispositifs techniques pour révéler ce dont on ne parle pas, ce qui est tû, ce qui est passé sous silence... souvent avec la complicité des discours « feutrés », « euphémisés », « pro-techniques » des communicants et des managers (qui sont par ailleurs les premiers touchés par ces évolutions).

Se centrer sur les outils et leurs usages c'est ainsi libérer la parole sur ce qui ne se dit pas en organisation, ce qu'on tait, ce qu'on pense comme obligatoire, évident, incontournable et qu'on ne remet plus en question. Si « parler des outils c'est parler du travail » (M.-É. Bobillier Chaumon & Clot, 2016), parler des TIC c'est parler de la relation et de la sociabilité au travail, des rapports de pouvoir, de l'isolement des individus, de la multiplication de leurs tâches, de l'accroissement du travail « caché ».

CHAPITRE 3. RISQUES IDENTIFIES ET VISEES ETHIQUES

LES RISQUES DE LA DEMARCHE

Cette démarche de recherche action collaborative, si elle comporte de nombreux points d'intérêt, n'est pas sans risque.

L'essentiel des risques évoqués depuis 15 ans dans notre champ à propos des recherches participatives concerne l'instrumentalisation de la recherche. Si ce type de débat n'a quasiment plus cours aujourd'hui en sociologie, discipline pourtant largement fondée sur des pratiques d'interventions, il semble encore bien vivant en SIC et en communication organisationnelle.

Dans le cadre de nos recherches, cette question de l'instrumentalisation a pu se poser pour le programme non internaute aquitains (Laborde & Soubiale, 2008) et pour la recherche action sur les usages des courriers électroniques à l'agence régionale de santé (Laborde, 2017). Dans les deux cas la liberté était totale sur les résultats qui pourraient être mis en avant et sur les cadres conceptuels et méthodologiques envisagés. Toutefois la finalité des recherches (politiques publiques et dispositifs de prévention et d'accompagnement) orientait d'une certaine manière le choix du cadre théorique et de la perspective mobilisée comme nous avons pu le montrer. En ce sens, le cadre contractuel initial de la recherche a pu orienter le cadre théorique choisi et donc les résultats.

Dans le cadre des recherches collaboratives telles que nous les avons mises en œuvre dans nos deux derniers programmes, le dispositif non contractuel et la co-construction de l'objet de recherche et des questionnements avec un ensemble d'acteurs aux postures, aux identités et aux attentes multiples, ont permis de mettre la question de l'instrumentalisation à distance. Les débats éthiques au sein du groupe ont également participé à la clarification de la posture comme nous le verrons dans la partie suivante.

D'autres risques nous semblent pourtant plus préoccupants et occasionnent pour nous un certain « inconfort intellectuel » et des questionnements ouverts.

Le premier concerne la difficulté de laisser la proposition théorique suffisamment ouverte pour qu'elle puisse être à nouveau discutée, quand on est dans un processus de vulgarisation scientifique. Autrement dit, notre préoccupation consiste à ne pas remplacer des « évidences » par de nouvelles évidences, tout aussi fermées et indiscutables. Le risque est fort lorsque l'on produit des connaissances destinées aux milieux professionnels. Si la recherche collaborative telle que nous la menons se donne pour objectif de déstabiliser les certitudes et de faire émerger des objets laissés jusque-là dans l'ombre, la proximité choisie avec les professionnels et le paradigme de l'action (livre blanc, conférences, article de presse), qui passe par une simplification de l'objet de recherche en vue de son appropriation, peut conduire à instaurer de nouvelles certitudes, tout aussi normatives.

C'est notamment le cas quand la connaissance produite fait abstraction de ses conditions de production. Si les liens entre recherche et action sont pour nous vertueux, c'est ici « l'exigence d'opérationnalité » (Morillon, 2011) qui comporte un risque. C'est alors la posture vigilante du chercheur, dans ses écrits comme dans ses interventions, qui doit permettre à la fois d'affirmer

de nouvelles connaissances et de laisser entendre que le débat reste ouvert, que ces connaissances peuvent être en permanence revisitées, réinterprétées, évoluer mais également être mises en défaut par d'autres investigations. Nous ne l'avons pas toujours fait explicitement et l'expérience nous montre que cette posture est absolument nécessaire.

Un autre point d'inconfort intellectuel du chercheur concerne la récupération des recherches critiques à des fins de « mise en conformité » et de renforcement du système, ce que certains ont pu appeler « la crise de la critique ». Ces points de vue ont été largement commentés à la suite des travaux de Luc Boltanski et Eve Chiapello sur la critique du capitalisme et sa capacité à être « réabsorbé » en son sein et à participer à son évolution et son renforcement (Boltanski & Chiapello, 1999).

Pour Christian Le Moënne,

« Les critiques de la communication institutionnelle des directions d'entreprises alimentent un perpétuel ajustement de modalités de gestion symbolique de la sphère professionnelle et de ses relations aux sphères publiques et privées, notamment par le développement de codes « éthiques » et l'affirmation d'une « RSE », sigle à signification variable, constamment démentis par les faits et constamment actualisés. (...) Les critiques des modèles mécanistes de gestion des technologies de l'information servent de référence aux managers et consultants en organisation, dans un contexte de perpétuelle recomposition des formes organisationnelles : les technologies numériques deviennent des dispositifs de gestion par les normes et les instruments d'autant plus difficiles à critiquer qu'elles s'appuient sur la revendication d'autonomie et la valorisation de l'intelligence pour renforcer l'autocontrôle... »
(Le Moënne, 2013)

Faut-il pour autant renoncer à toute forme de critique au prétexte que celles-ci peuvent être entendues ? Comme nous le verrons dans la partie suivante, pour nous la recherche collaborative n'empêche aucunement la posture critique, bien au contraire.

La façon dont les entreprises « récupèrent » un certain nombre de nos travaux a pu quelquefois nous laisser perplexe, éventuellement nous décourager. Citons par exemple la mise en place de « chartes de civilité » ou de formation individuelles au « bon usage des mails », autant de renforcement de la responsabilisation individuelle là où nous pensions dénoncer une organisation et une culture du travail à l'origine des incivilités. Toutefois cette capacité à « récupérer » les avancées de l'autre va dans les deux sens, relève du rapport de force, et doit là aussi s'envisager dans le temps. Les propositions faites par les entreprises nous ont permis de « réajuster » notre discours, de le rendre plus explicite et de construire de nouveaux terrains sur cette base montrant la pertinence ou non des choix de prévention qui ont été faits.

L'ETHIQUE COMME « BOUSSOLE »

L'appel à communications du colloque Resiproc 2018 intitulé « ce que la pratique fait à la recherche en communication organisationnelle » interrogeait notamment la communauté sur la responsabilité du chercheur à partir du moment où il se place sur le registre de l'action et induit des changements de pratiques :

« Quelle est la responsabilité du chercheur et la portée réelle de ses travaux ? L'activité de recherche doit-elle être guidée par des préoccupations morales et démocratiques ? Jusqu'où l'engagement scientifique peut-il cautionner des choix qui ne relève pas de critères scientifiques ? Quels peuvent être les valeurs et les modes d'engagement du scientifique au cœur de l'action ? » (Morillon et al., 2020).

Les questions sont d'envergure, elles rendent compte d'un nécessaire débat et d'une réflexivité des chercheurs dans ce domaine. Les réponses, de notre point de vue, ne peuvent être que personnelles, transitoires, évolutives, situées.

La revue de la littérature sur les recherches participatives en SIC et en communication organisationnelle montre que l'éthique de la recherche et du chercheur est un point régulièrement évoqué. Toutefois, si la notion est convoquée, souvent pour se défendre d'une trop grande proximité avec les acteurs de terrain, du « bricolage méthodologique », des exigences d'opérationnalités, ou pour « encadrer » le nécessaire engagement du chercheur dans ce type de recherche, elle est finalement très peu explicitée.

Dans leur analyse des articles en communication organisationnelle sur la recherche action depuis 20 ans, Yanita Andonova et Olivia Foli rappellent ainsi que l'éthique est souvent convoquée pour répondre à un ensemble de tensions vécues par le chercheur entre sa pratique académique et son engagement avec les acteurs et ce qu'elles nomment « le risque de l'action » :

« On constate alors le tiraillement du chercheur-intervenant entre le désir d'agir d'une part - grâce à sa capacité de compréhension des enjeux opérationnels du terrain - et le désir de scientificité d'autre part - que plusieurs articles nomment comme étant garanti par l'éthique du chercheur-intervenant, son honnêteté intellectuelle ou sa posture empathique. Certains auteurs soulignent d'ailleurs les craintes ou les scrupules que peut engendrer le « risque » de l'action. » (Andonova & Foli, 2022).

Lors de sa conférence conclusive des journées d'étude Org&Co de 2006 consacré à la recherche action, Véronique Richard rappelait ainsi :

« Au fil des séances, il y a eu un repositionnement des questionnements sous l'angle surplombant de l'éthique. Les interrogations ont porté au plus près du cœur de métiers de chercheur, sur sa liberté et sa responsabilité, sur les finalités et les valeurs qui le guident et la posture qu'il adopte ou est conduit à adopter selon les circonstances de la recherche et ses évolutions. (...) La réflexion et la conduite éthique donnent au chercheur l'horizon d'attente et l'assise qui lui permettent d'assumer ses choix de recherche et d'action, d'en évaluer les conséquences vis à vis des autres, de les exposer et de les justifier » (Richard, 2008, p. 223-224).

Ainsi, rares sont les travaux de recherche participative en communication organisationnelle qui ne citent pas la question de l'éthique. Il nous semble toutefois que la posture, le type de

réflexion comme les références théoriques sont rarement explicitées. L'éthique apparaît ainsi, par défaut, plutôt comme un « garde-fou » du chercheur, reposant sur un ensemble de règles plus ou moins formelles qui rendent compte de sa responsabilité sociale.

Si la loi accorde une plus grande liberté et garantit aux universitaires et aux chercheurs une « entière liberté d'expression dans l'exercice de leurs fonctions d'enseignement et dans leurs activités de recherche »¹, cette liberté s'accompagne également d'une responsabilité accrue (Conseil national du développement des SHS, 2001).

La responsabilité sociale du chercheur est cadréée par la loi (droit de la propriété intellectuelle, atteinte à la vie privée, discrimination, infraction à la loi informatique et liberté, indépendance ou transparence financière, par exemple) mais également par un ensemble de « règles » professionnelles acquises au cours de sa formation qui peuvent s'apparenter à une « déontologie » (anonymat des sources, représentativité de l'échantillon qualitatif, donner à voir les conditions de la montée en généralité, expliciter sa méthodologie et sa posture, à titre d'exemples)².

L'éthique, telle que nous la concevons ici, ne relèvent pas tant de règles ou de normes académiques ou encore « universelles » et dictées « de l'extérieur » que d'une réflexivité continue du chercheur sur sa pratique, rendue d'autant plus nécessaire qu'elle s'exerce dans une proximité constante avec les praticiens et les organisations et produit simultanément connaissances, apprentissage et actions.

La recherche comme « activité de travail » mettant en jeu des « débats de normes et de valeurs »

Si on suit les chercheurs en ergologie, l'activité scientifique est un « travail » et à ce titre, comme toute activité de travail, met en jeu des « savoirs investis », des « savoirs institués » et des « débats de normes et de valeurs ». Ou pour le dire à la manière de la sociologie du travail ou de l'ergonomie relève d'un travail prescrit et d'un travail réel, d'un travail visible et d'un travail invisible. Les travaux en sociologie des sciences montrent bien cette activité « obscure » des laboratoires et des chercheurs³.

Pierre Trinquet le rappelle dans son ouvrage sur l'ergoprévention : « Les questions épistémologiques portant sur les activités humaines ne peuvent pas être seulement considérées comme des questions épistémologiques : elles sont simultanément éthiques, politiques, sociales et interrogent le pouvoir de la science » (Trinquet, 2015, p. 141).

¹ Loi n° 84-52 du 26 janvier 1984 relative à l'enseignement supérieur, art. 57.

² Notons que pour pouvoir soutenir cette HDR nous avons dû suivre une formation à l'éthique de la recherche. La perspective est intéressante même si en l'occurrence un peu tardive. Nous avons été surprise de recevoir un powerpoint de 111 slide sur le droit d'auteur, aucun autre domaine n'étant abordé ! Nous en déduisons que c'est questions, comme beaucoup d'autres dans l'université, relève de la responsabilité du chercheur.

³ La description que fait Bruno Latour du chercheur se préparant la veille de sa conférence est particulièrement pertinent en ce sens. Le texte a des effets comiques réjouissants mais montre bien ce à quoi tient quelquefois l'orientation de nos recherches et de la présentation de nos résultats (Latour, 2007a).

Le choix des théories convoquées par le chercheur (parmi l'ensemble des théories à sa disposition) ne résulte pas uniquement de simples critères scientifiques mais renvoie aussi nécessairement à des débats de normes et de valeurs. Les théories choisies ne sont pas forcément scientifiquement meilleures mais le choix se fait souvent en fonction de critères extérieurs à la science et à la discipline (prise de position philosophique, engagement politique, choix moral, stratégie personnelle, simple hasard des situations). Ainsi, le « monde des normes et des valeurs » est aussi présent du côté des savoirs supposés en « désadhérence ». Les chercheurs engagés dans les situations de travail doivent alors à la fois appliquer des normes et des savoirs institués et gérer les débats de valeurs nécessaires aux choix et à l'application de ces normes dans des situations historiquement et spatialement situées.

C'est alors l'éthique comme « visée personnelle », appliquée et située qui oriente notre action.

L'éthique comme « visée » et l'éthique appliquée

La définition de l'éthique qui guide notre pratique est celle de Paul Ricoeur : « visée de la vie bonne, avec et pour autrui, dans des institutions justes » (Ricoeur, 1990a).

Ricoeur propose de différencier la morale (qui renvoie au devoir) de l'éthique (qui renvoie à « la vie bonne »). Si la morale est importante pour Ricoeur, elle renvoie à des normes universalisantes qui effacent les singularités. L'éthique, telle qu'il la définit est une visée, l'intention de tendre vers un bien (plus large qu'un objectif), elle permet de prendre en compte les singularités de chacun. Le « vivre bien » passe alors par la prise en compte de soi et des autres, qui implique entre soi et autrui une relation d'égalité faite de sollicitude et de similitude (Ricoeur, 1990b) et la participation à la justice sociale comme un horizon d'attente.

L'éthique renvoie ainsi pour nous, comme pour nombre de chercheurs en SHS, non pas à des règles appliquées en toute circonstance mais à une réflexion de fond permanente sur notre responsabilité et notre horizon d'attente, qui permet d'orienter nos choix de recherche et d'actions, d'évaluer les conséquences de ces choix mais également de les justifier. Elle est finalement au cœur de notre activité, même si elle est peu visible, cachée, souvent oubliée, y compris par le chercheur.

La réflexion éthique apparaît alors comme une boussole (Halpern, 2017), mais une boussole confrontée en permanence à de nouveaux enjeux et donc en perpétuelle construction. Cette nécessité d'ajuster en permanence notre visée éthique est particulièrement vraie dans la période de grands changements que nous traversons, aussi bien au niveau des organisations que de la société mondialisée. Edgar Morin reprend ainsi, dans son livre sur l'éthique, cette citation de Rivarol qu'il applique à la modernité : « le plus difficile en période trouble n'est pas de faire son devoir mais de le connaître » (Morin, 2004).

Notre réflexion éthique vise alors à produire une recherche action collaborative « responsable » (même si ce terme peut être galvaudé). Cette responsabilité se mesure à l'aune des théories morales que nous mobilisons et qui nous orientent mais relève également d'une « éthique appliquée » qui implique d'accorder de l'importance aux contextes où surgissent les questionnements.

L'éthique appliquée, si elle a pu être critiquée en raison de son morcellement, renvoie à une conception de l'éthique « au prise avec le réel » qui convient tout à fait à notre approche et procède pour certain d'un « renouvellement profond de la philosophie morale » (Marzano, 2008). Pour Marzano qui consacre un ouvrage à ce sujet, l'éthique appliquée permet de « chercher des éléments de réponse, ou tout du moins des instruments d'analyse, pour aborder les grandes questions d'aujourd'hui » (Marzano, 2008, p. 4). Elle s'intéresse ainsi aux « différentes situations de la vie qui soulèvent une question morale » mais elle ne saurait pour autant « se réduire à une simple application des théories morales préétablies à des objets différents » (Ibid. p. 3). Elle procède d'une rencontre, de « l'information réciproque de la réflexion philosophique et des descriptions et évaluations de cas concrets » (Canto-Sperber, 2004).

L'éthique de situation, proposée par Joseph Fletcher dans son ouvrage « *Situation Ethics* » dès les années 60 (Fletcher, 1998) s'inscrit dans le mouvement de l'éthique appliquée. Selon ces recherches, l'éthique des décisions ordinaires n'est pas déterminée « de l'extérieur » mais en situation, au fil des épreuves de terrain, du travail à réaliser. D'après Lyse Langlois, l'éthique est ainsi « logée dans les engagements pris dans l'action, parfois au milieu de contraintes contradictoires, sans nécessairement donner des assurances ni de garanties autres que le souci collectif de leurs conséquences » (Conférence COMPAST, 2022).

L'éthique comme visée personnelle

Herreros, dans son entrée « éthique et déontologie » du dictionnaire de sociologie clinique, rappelait que l'éthique n'était acceptable pour le chercheur intervenant que dans la mesure où elle était « une visée » (au sens de Ricoeur) mais une visée « personnelle » :

« Depuis une telle perspective, consistant à définir l'éthique comme une visée, le sociologue clinicien peut accepter de reprendre la notion à son compte. Dès lors qu'elle n'est plus assimilable à un ordre moral, à un corps de règles et de règlements, qui plient la pratique, la fondent, la lestent, la figent sur un socle, dès lors que l'éthique est une intention, une orientation générale, une visée, elle devient une référence possible. » (Herreros, 2019b, p. 263).

Pour Herreros cette « visée éthique personnelle » a nécessairement « des accents et des incidences politiques » et doit « s'assumer jusque dans ses implications politiques ». Le chercheur en sciences sociales travaille alors « avec des bouts d'éthique qui ne sont pas sans rapport avec son idée du politique » (Ibid.).

Le chercheur fait alors « preuve de déontologie en assumant sa visée (...) son éthique n'est alors plus une butée, une contrainte morale, mais un outil avec lequel il travaille, qui organise son travail » (Ibid. p. 264).

Dans notre perspective, la visée éthique personnelle des chercheurs en sciences sociales ne peut se distancier tout à fait d'un point de vue sur l'organisation du monde et de la société. Celui-ci ne peut être complètement tenu à distance, ignoré ou caché. Quelle que soit la visée retenue, elle ne peut rester enfouie, tue et méconnue du chercheur.

Cette visée personnelle doit alors, d'après Herreros, être suffisamment large pour s'accommoder de méthodes et de situation variées. Le chercheur choisira alors ses objets et ses postures en lien avec cette visée tout autant que pour leur pertinence scientifique.

Dans notre cas, en l'état de nos réflexions, notre visée porte sur la réflexivité organisationnelle autour de la communication au travail. Le choix de la recherche action collaborative, le choix de travailler avec des « méta-acteurs, de produire des connaissances directement accessibles aux organisations et de construire, avec les acteurs des objets qui restent habituellement « dans l'ombre » des organisations nous semble aller dans ce sens.

Les réflexions de philosophie morale auxquels nous nous référons, en l'état de nos connaissances, sont les travaux d'Habermas sur l'éthique de la discussion et la philosophie du « care » et de la vulnérabilité née dans le monde anglo-saxon. Nous verrons que sans avoir été explicitement discutée ces perspectives nous semblent partagées dans les espaces de recherche que nous avons construits sur les incivilités numériques et sur les violences numériques ordinaires. Le présent travail nous incite par ailleurs à approfondir ces questions à l'avenir.

Une éthique de l'espace collaboratif co-construite dans l'échange

Préserver les conditions du partage : éthique de la discussion et respect des « débats de normes et de valeurs » singuliers

Dans le cadre des recherches action collaboratives que nous mettons en œuvre, nous nous inspirons de l'éthique de la discussion telle qu'elle a été défendue par Habermas « *une norme ne peut prétendre à la validité que si toutes les personnes qui peuvent être concernées sont d'accord (ou pourraient l'être) en tant que participants à une discussion pratique sur la validité de cette norme* » (Habermas, 1992).

Habermas rappelle dans ses travaux que cette « éthique procédurale » relève d'une conception idéale et inapplicable dans l'espace public, de l'ordre de l'intention plus que de la possible réalisation. C'est dans ce sens que nous prenons ces travaux, comme une visée éthique qui privilégie l'échange le plus démocratique possible.

Pour Habermas, il s'agit donc de prendre au sérieux le point de vue de chacun sur ce qui est moralement juste. C'est alors à partir de la discussion, de l'intersubjectivité, que pourra naître l'intercompréhension. De ce point de vue la visée éthique est le résultat d'un processus communicationnel. L'éthique de la discussion est donc une éthique procédurale dans la mesure où c'est le respect des règles de la discussion qui garantissent que les normes morales obtenues sont justes. C'est alors le consensus obtenu dans la discussion qui rend universalisable une norme éthique :

« Au lieu d'imposer à tous les autres une maxime dont je veux qu'elle soit une loi universelle, je dois soumettre ma maxime à tous les autres afin d'examiner par la discussion sa prétention à l'universalité. Ainsi s'opère un glissement : le centre de gravité ne réside plus dans ce que chacun souhaite faire valoir, sans être contredit, comme étant une loi universelle, mais dans ce que tous peuvent unanimement reconnaître comme une norme universelle » (Habermas, 1999).

Dans ce cadre, nos réflexions éthiques portent sur les conditions de mise en œuvre de la discussion dans l'espace de recherche qui pourront aboutir à un point de vue partagé et à une compréhension mutuelle.

Cette éthique de la discussion implique, pour Habermas, un ensemble de critères à respecter, pour assurer l'échange et la compréhension mutuelle, qui orientent également nos actions et l'organisation des espaces collaboratifs de recherche que nous construisons :

- La vérité propositionnelle (les acteurs doivent se référer à des faits empiriquement observables)
- Une justice normative (les acteurs impliqués doivent justifier leur choix et leur décision)
- Une sincérité subjective (les acteurs sont supposés croire à ce qu'ils avancent comme argument, adhérant aux normes qu'ils jugent nécessaires pour évaluer les actions).

Au-delà de ces critères, qui relèvent la visée et ne sont pas toujours vérifiables, une éthique de la discussion implique également pour nous :

- De prendre au sérieux le point de vue de chacun
- La nécessité de la pluralité des acteurs et des points de vue
- La capacité des acteurs à s'exprimer librement

Les travaux des ergologues s'attachent également à la qualité des échanges et aux critères d'égalité et de compréhension mutuelle indispensable à la rencontre des savoirs.

Pour Yves Schwartz, « la mise en confrontation entre les différents savoirs peut avoir lieu uniquement s'il existe la conscience claire d'un certain modèle d'humanité, qui fait qu'en face nous regardons notre semblable comme quelqu'un qui est en activité. Et être en activité, cela veut dire qu'il est – comme chacun d'entre nous – lieu de débats, lieu de gestion de débats de normes, lieu de re singularisation de sa situation ». Il s'agit à la fois « d'une exigence éthique, sans doute de respect, mais en même temps, c'est une exigence épistémologique parce qu'il nous manque, si on ne respecte pas cela, un espace de compréhension de ce qui rend possible l'histoire, les institutions, le travail » (Schwartz et al., 2003, p. 263).

Le 3^{ème} pôle dans le dispositif d'analyse du travail des ergologues, celui des « débats de normes et de valeurs », est également celui qui permet le dialogue entre les savoirs à travers le « processus socratique à double sens ». C'est le pôle nécessaire à la « coopération féconde entre savoirs investis et savoirs institués », entre savoirs « en adhérence » et savoirs « en désadhérence » et, finalement, entre des « mondes » qui se rencontrent. C'est aussi, nous dit Schwartz, le « pôle des exigences éthiques épistémologiques » et celui des « inconvénients intellectuels, éthiques et sociaux », c'est enfin le « pôle du monde commun à construire ».

Une attention particulière à la vulnérabilité

Les profils des « méta-acteurs » qui se rencontrent dans les espaces de recherche que nous construisons (médecins ou psychologues du travail, responsables sécurité ou qualité de vie au travail, responsables des ressources humaines, managers soucieux de mieux comprendre ces nouvelles formes d'incivilités et de violence), comme notre propre sensibilité, ainsi que les

travaux récents de notre groupe de recherche sur les vulnérabilités¹, nous ont amenée vers une orientation de la recherche collaborative qui s'appuie sur une éthique de la sollicitude ou du *care*.

Notre visée commune, subsumant un ensemble d'objectifs particuliers, relève ainsi, nous semble-t-il, d'une volonté commune de « rendre le travail plus juste » (Nanteuil, 2016) et de prendre en compte les processus de vulnérabilité au travail (Laborde, 2021). Il est à ce sujet surprenant que Mathieu de Nanteuil, dans son brillant essai sur le travail et la justice sociale, n'évoque pas, aux côtés des 4 modèles normatifs qui permettraient selon lui d'alimenter une discussion éthique à propos du travail (éthique de la discussion, éthique du compromis, éthique du développement et éthique de la reconnaissance), les travaux sur l'éthique du *care*.

Les travaux des théoriciennes du *care*, à la suite de l'ouvrage fondateur de Carol Gilligan (Gilligan, 1982), proposent, face à des philosophies morales qui valorisent l'universalisme, la raison et le devoir, de porter une attention particulière à la question des vulnérabilités (Zielinski, 2010). Face à une conception de l'humain comme un être autonome et rationnel (au fondement de la philosophie libérale), ces chercheuses proposent de voir les humains comme des êtres « corporels » (et donc fragiles) mais également dépendants de leur environnement relationnel et social, pour lutter contre cette vulnérabilité. La vulnérabilité doit donc être pensée ici, non pas comme la condition des plus faibles, mais comme un trait commun à tous les humains et également comme un processus. L'autonomie et la rationalité de l'être humain ne peuvent alors se développer sans l'attention des autres et un contexte favorable. Pour ces philosophies, ce qui compte, ce qui est juste, c'est notre engagement auprès des autres. La sensibilité est alors la condition nécessaire de la justice sociale, par opposition aux règles et au devoir.

On voit ici la convergence possible entre éthique du *care* et éthique environnementale et animale sur la base d'une préoccupation commune pour la vulnérabilité. On voit également un pont possible avec les perspectives de Paul Ricoeur sur l'éthique, même si les ancrages théoriques sont différents (Sautereau, 2014).

La question éthique n'a pas été débattue explicitement dès l'origine de l'organisation de nos espaces de recherche collaborative. Une relecture de nos travaux et de nos expériences nous invite toutefois à intégrer cette dimension dans les discussions dès la conception du projet de recherche.

Par ailleurs, nos travaux sur les violences numériques ordinaires comme sur les résistances discrètes et cachées nous invitent à conduire une réflexion sur la question des éthiques collectives en organisation. Si on reprend les points de vue de Ricœur sur l'éthique et les travaux de la philosophie morale sur le *care* et les vulnérabilités, force est de constater que les évolutions actuelles des formes de communication au travail peuvent rendre compte d'une dilution de la « sensibilité éthique » en organisation. Lyse Langlois parle ainsi d'une « sensibilité éthique » qui figureraient en amont même de la réflexion éthique et permettrait de déceler que la situation cache une problématique ou un enjeu éthique. Cette « sensibilité éthique » s'appuie alors sur un sentiment d'empathie et de réciprocité. La chercheuse, directrice de l'Institut d'éthique

¹ La réflexion collective des chercheurs de l'axe COS du MICA, dans le cadre du précédent contrat quinquennal, portait sur « la fabrique des vulnérabilités » et a donné lieu à un abécédaire en ligne sur ces questions : <https://cos.hypotheses.org/category/vulnerabilites>.

appliquée (IDEA)¹, parle également de « culture éthique » à propos de cultures organisationnelles attentives à l'éthique et au manquement à l'éthique. Ses recherches montrent qu'il existe un lien entre « culture éthique » et épuisement professionnel.

¹ <https://www.idea.ulaval.ca/>

COMMENT CONCILIER RECHERCHE COLLABORATIVE AU PLUS PRES DES ACTEURS ET PERSPECTIVES CRITIQUES PROPRES AUX REFLEXIONS SUR LA FACE SOMBRE DES ORGANISATIONS ?

Quand on revendique une posture de recherche action, deux questions se posent souvent pour le chercheur : la première concerne la possible montée en généralité - même relative - et le statut des connaissances produites, nous avons discuté ces questions plus haut. La seconde concerne la difficulté de s'inscrire dans une posture critique alors même que nous observons le réel « de l'intérieur » au plus près du point de vue des acteurs. En effet, comment sortir du discours local pour intégrer une réflexion plus critique et des éléments de macro-niveau ? Comment construire un point de vue critique en écoutant et en discutant avec les praticiens ? À partir de la parole des acteurs ?

Pour dissiper toute ambiguïté, nous envisageons la recherche critique comme une recherche qui contribue à la critique sociale et non une recherche qui se construirait dans un processus de réflexivité critique ce qui pour nous est le fait de toute science, fut-elle humaine et sociale.

Les « recherches administratives » tels que définies par Paul Lazarsfeld, visent à produire des théories et des méthodes pour rendre les organisations plus efficaces et productives. En ce sens, elles ne remettent pas en question les modèles d'organisation du travail mais cherchent à adapter les difficultés (voir les acteurs) à ces nouveaux modèles.

Plutôt que d'accepter le monde tel qu'il est et se demander comment il pourrait fonctionner mieux, nous dit Dennis Mumby, les chercheurs critiques se demandent « quelles alternatives, quelles possibilités non encore imaginées pour que se réalisent les valeurs humaines de la liberté, de la démocratie et de la dignité humaine ». Dans ces travaux, les questions de pouvoir, de résistance, de signification et d'identité sont centrales dans l'optique d'élargir les questions sur le rôle de l'organisation dans la société contemporaine (Mumby & Ashcraft, 2017). La prise de parole critique est alors nécessaire pour « fragiliser la norme invisible » (Herreros, 2009).

Nous reprenons ici à notre compte les propos de l'historien Gérard Noiriel, cité par Béatrice Fleury et Jacques Walter dans l'introduction de leur dossier « De la critique en communication », pour qui les sciences sociales « ont vocation à armer la critique ordinaire, à dénaturaliser l'arbitraire du monde tel qu'il va, à "défataliser" les déterminations sociales, à détruire les mythes justificatoires, à défaire l'idéologie et la violence symbolique, etc. Bref, à "énoncer des vérités utiles" » (Fleury & Walter, 2016).

Selon la définition de Thomas Heller et al., celles-ci visent à « mettre au jour ce qu'il y a d'inacceptable dans les organisations que nous observons mais aussi dans lesquelles nous travaillons » (Heller et al., 2013). La critique peut alors être « dévoilement », elle peut aussi être « dénonciation ».

Pour certains chercheurs celle-ci passe également par l'action, cherchant à obtenir des « effets critiques » sur les acteurs et sur les organisations (Renault, 2021).

D'après Romain Huët, « la tâche du chercheur critique ne se réduit pas à un travail de mise en crise de la réalité. Il s'efforce aussi d'imaginer les possibles pratiques de « l'avenir » et il

revendique des modes d'existence souhaitable » (Huët, 2016). Pour cet auteur, qui s'intéresse avant tout aux « marges » :

« La théorie sociale se doit d'être l'expression de réalités, d'intérêts vécus et ressentis. C'est sans doute pour cette raison essentielle qu'il est nécessaire d'en appeler à un « retour au monde », à l'enquête empirique au moyen d'une théorisation par le bas, c'est-à-dire au sol des expériences vécues. Il semblerait que la théorie ait un intérêt à s'approcher de l'ordinaire de la vie et de ses vicissitudes en vue d'imaginer des concepts adéquats, c'est-à-dire en mesure d'apporter de l'intelligibilité aux déboires quotidiens. » (Huët, 2016)

Notre recherche se revendique comme critique dans la mesure où

- elle construit et met en lumière des objets laissés dans l'obscurité des organisations et du travail ;
- elle traite les phénomènes habituellement vus comme « négatifs », ou « à corriger » dans les organisations comme des révélateurs ou des symptômes qui permettent de « tirer le fil » et de « mettre en débat » le travail ;
- elle est inscrite dans l'action et vise directement l'action à travers la réflexivité, l'apprentissage et la capacité à agir des acteurs ;
- elle s'appuie sur les critiques des acteurs, singulières et normatives, pour fonder une critique sociale qui cherche à s'extraire de ces singularités.

Dans ce contexte, est-il possible d'articuler approches critiques (qui visent à dénoncer ce qui ne se « voit plus » et à agir) et production de savoirs au plus près des acteurs dans le cadre d'espaces de recherche collaboratifs ? comment passer de la critique « ordinaire », subjective, normative et située, à la critique d'un ordre social ?

Notre vision de la critique sociale est qu'elle doit être construite au plus près des « critiques ordinaires », à la fois pour les comprendre mais également pour « faire bouger les lignes » « de l'intérieur ». La situation d'évolution et de transformation que nous traversons dans tous les domaines de la société et notamment dans les organisations du travail, implique une attention précise aux pratiques émergentes mais également aux imaginaires et aux critiques ordinaires qui les accompagnent.

La critique telle que nous la pratiquons obéit à ces principes. Elle n'est pas inféodée à des écoles ou des courants, elle s'autorise plutôt des références multiples pour avancer. Nous reprenons ici à notre compte la belle métaphore de Françoise Bernard qui, répondant à un texte de Fabien Granjon tout entier dédié à la critique matérialiste, revendique une manière d'exercer la critique dans notre discipline sans être inféodé à des logiques « mainstream » :

« Pour certain le paysage de la réflexion critique se présente plutôt comme un paysage balisé, voire fortifié, et, pour d'autres, plutôt comme un archipel où on peut circuler d'îles en îles » (Bernard, 2016, p. 167).

Une critique sociale qui s'appuie sur les critiques ordinaires et la réflexivité des acteurs

A la suite de plusieurs chercheurs, nous pensons que la capacité critique des acteurs non seulement doit être prise au sérieux mais également est au fondement de la construction de toute approche critique plus globale (Huët, 2016). Ceci implique d'envisager une critique « non surplombante » qui s'appuie sur les critiques ordinaires, individuelles et normatives, pour se construire.

La réflexivité d'une part, et le pouvoir d'agir d'autre part, constituent les deux caractéristiques majeures de l'acteur, que Giddens désigne aussi par les termes « compétence » (*knowledgeability*) et « capacité » (*capability*). Ces caractéristiques sont à la base de la structuration de la société.

La réflexivité est ici envisagée non seulement comme une réflexion sur les pratiques mais également comme réflexion sur les conditions de production de cette réflexion et de nos actions. De ce point de vue elle ouvre la voie vers une possible critique sociale.

La période actuelle a pu être qualifiée de « modernité réflexive » (Giddens, 2000) et nous souscrivons aux travaux critiques de Mumby selon lesquels cette réflexivité est largement encouragée et captée aujourd'hui dans le cadre du travail pour créer de la valeur (Mumby & Plotnikof, 2019). Pour autant cette réflexivité est largement contrainte et privilégie une pensée factuelle, opératoire, performative (Gaulejac & Hanique, 2015). Nous pensons que la construction d'un espace de réflexivité pluriel, isolé du travail, et des contraintes des organisations d'appartenance, où la parole est libre et l'écoute bienveillante peut permettre de produire une autre forme de réflexivité, plus profonde, plus critique.

Nous proposons ainsi une démarche de recherche action collaborative qui prend au sérieux la capacité réflexive des praticiens mais également leur capacité d'action et leur capacité transformative. Sur cette base elle postule également la réflexivité possible des organisations, sous condition d'engager un véritable dialogue et d'accepter les transformations.

Pour Luc Boltanski, il s'agit de prendre au sérieux « ce dont les gens sont capables ». Nous souscrivons au propos de l'auteur selon lequel « on ne peut envisager le monde à partir de rapports de force dont les individus ne seraient pas conscients » (Boltanski, 2009). Les acteurs n'attendent pas que les chercheurs leur « dévoilent » des injustices pour les trouver injustes.

Dans « De la justification », Luc Boltanski et Laurent Thévenot revendentiquent une sociologie pragmatique de la critique et montrent que les acteurs mobilisent des subjectivités et des modèles de justice pluriels pour justifier leurs actions et prendre leurs décisions (Boltanski & Thévenot, 1991). Dans « de l'émancipation », Boltanski tente de faire le lien entre une sociologie critique (telle qu'il l'a pratiquée auprès de Pierre Bourdieu : dénonciation « surplombante », efficace, mais décourageante, envisageant les sujets comme assujettis plus ou moins inconsciemment) et une sociologie de la critique (qui montre les capacités critiques des acteurs mais perd en capacité d'interpellation).

Notre pari (qui n'est pas exceptionnel) est de nous appuyer, dans le cadre d'espaces de recherche collaboratifs, sur la critique normative, singulière et située des acteurs pour fonder

une critique d'un niveau plus général qui relèverait d'une mise en discussion voire d'une mise en cause des mutations à l'œuvre aujourd'hui dans les organisations du travail néolibérales.

Les groupes de discussions permettent ainsi une confrontation des critiques singulières et normatives (des acteurs et des chercheurs) pour produire une critique de portée plus générale, co-construite dans le temps, et s'émancipant des productions normatives singulières initiales.

Si, comme le rappelle Boltanski (Boltanski, 2009), la domination ne peut donner lieu à une observation directe, ce que les sciences sociales peuvent observer ce sont les relations de pouvoir. Les relations de pouvoir (identifiées comme des asymétries, diverses, partielles, locales ou transitoires) n'échappent pas à la conscience des acteurs. Le pouvoir traverse les relations sociales et « se cristallise dans des coutumes et des objets qui lui donnent sa robustesse ». En ce sens, il peut, pour Boltanski, faire l'objet d'une sociologie empirique. Les violences numériques ordinaires et les résistances discrètes relèvent bien de relations de pouvoir qui contribuent à l'euphémisation des violences et aux transformations des résistances. Le *Dark side*, la face obscure des organisations, est indissociable de ces relations de pouvoir. A un premier niveau, ce sont des relations de pouvoir que nous espérons mettre à jour avec les acteurs.

A la suite de Gilles Herreros, qui s'appuie sur les travaux les plus récents de Boltanski, nous considérons ainsi qu'il est possible de produire une autre forme de critique, qu'Herreros nomme « meta-critique » et qui s'appuie sur les critiques « ordinaires ». Cette forme de critique est directement orientée vers l'émancipation. Il s'agit alors de « réhabiliter les sensibilités et les subjectivités, d'où qu'elles viennent, en les considérant comme des sources normatives de la critique à partir desquels peut s'échafauder une « méta critique » de la violence dans les organisations » (Herreros, 2012, p. 21). Pour Herreros, dans cette perspective, intentions sociologiques et politiques sont inextricablement mêlées.

Les recherches critiques et les « effets critiques » de la recherche

Dans un article très éclairant sur les sciences sociales critiques face à la souffrance au travail, Emmanuel Renault relève trois types de recherches critiques en sciences sociales, en partant du point de vue que ces recherches visent non seulement à produire des savoirs mais aussi à produire des « effets critiques » (Renault, 2021).

Le premier modèle concerne la « critique de l'idéologie ». Les connaissances produites dans ce type de recherches remettent en question les institutions ou les structures sociales en les rendant vulnérables à la critique sociale mais sans produire nécessairement directement cette critique. Il s'agit plutôt ici d'un « effet démystificateur ». Ces connaissances peuvent alors être reprises par d'autres que des chercheurs dans le cadre de pratiques de critiques sociales mais l'effet reste indirect. La remise en question de l'idéologie gestionnaire ou du capitalisme cognitif que nous mobilisons largement dans ce travail relève de ce type de critique. Les travaux que nous avons menés en début de carrière sur « l'imaginaire » des technologies de l'information et de la communication et sur la transposition des dispositifs numériques gestionnaires dans les entreprises africaines s'inscrivaient également dans ce cadre.

Le deuxième modèle concerne la « critique dévoilante » ou comme « mise au jour ». Il s'agit ici, pour Renault, de recherches qui « attirent l'attention sur des phénomènes sociaux qui devraient

mérir une plus grande attention politique, ou sur la dimension profondément problématique de questions généralement considérées comme peu problématique ». Il s'agit alors de « critique de l'invisibilisation » ou de « l'euphémisation » (Ibid., p. 147). Ce champ relève pleinement de ce que les anglo-saxons nomment, dans le cadre des organisations, les *Organizational dark side studies*. Pour Renault, dans ce type de critique « dévoilante », les effets critiques des connaissances élaborées par la recherche sont également indirects : « une chose est d'attirer l'attention sur des phénomènes sociaux qui mériteraient une plus grande considération publique, autre chose et d'expliquer pourquoi et comment les institutions ou les ordres sociaux à l'origine de ces phénomènes sociaux invisibilisés et euphémisés devraient être transformés pour faire disparaître ces phénomènes ou les rendre moins problématiques. » (Ibid.). Les critiques de « mise au jour » peuvent toutefois jouer un rôle déterminant dans les pratiques sociales effectives : « que ce soit à titre de motivation, d'arguments polémiques de justification des revendications » (Ibid. p. 148). Ce point de vue correspond à notre approche initiale des recherches sur les incivilités numériques : produire des connaissances pour « montrer », « dénoncer », permettre à la fois aux organisations de prendre conscience du sujet et aux salariés de « mettre des mots » sur les problèmes rencontrés et de découvrir que les problèmes rencontrés ont largement partagés. Dans ce cadre, rendre visible la violence ordinaire doit permettre aux acteurs, « à défaut de l'éradiquer, de la gérer mieux » (Herreros, 2012, p. 22).

La plupart des programmes contemporains de sociologie critique relève des deux premiers types d'effets critiques. Or, d'après Renault, la sociologie critique ne doit pas seulement considérer la connaissance comme une fin mais également comme un moyen de critique sociale. Elle doit développer des concepts « qui ont non seulement des fonctions descriptives, interprétatives et explicatives, mais aussi des dimensions évaluatives ou normatives. » (Renault, 2021, p. 149).

Le troisième modèle proposé par Renault est celui de la « critique explicative » : « c'est le cas lorsqu'un lien causal est établi entre un phénomène généralement considéré comme un mal (par exemple la souffrance au travail) et ses causes sociales. L'effet critique résulte du fait que, « pour se débarrasser de ce mal, il faut aussi agir sur ses causes sociales ». La critique de l'effet engage alors celle des causes. Les effets critiques de la connaissance sont dans ce cas directs : « la connaissance ne rend plus seulement possible la critique sociale en la motivant ou en la légitimant ; elle produit une critique sociale. Expliquer un mal par une cause sociale et critiquer cette cause est en effet une seule et même chose. » (p. 148). Les recherches que nous avons menées dans le cadre du programme Civilinum et qui montrent les facteurs organisationnels à l'origine de la fréquence des incivilités déclarées nous semblent relever de cette dernière perspective. En effet dans cette dernière enquête nous montrons que ce sont des facteurs organisationnels et non individuels (les contraintes temporelles et de surcharge et l'absence d'autonomie et le contrôle du travail) qui expliquent la fréquence des incivilités perçues (Laborde et al., 2022).

Cependant, lorsque les causes observées vont à l'encontre du principe même d'organisation du travail, sur lequel se fondent les organisations contemporaines, énoncer des faits et des causalités n'est pas toujours suffisant pour générer des effets et transformer. Le déni organisationnel que nous avons largement évoqué dans les parties précédentes, ainsi que le champ d'intervention de plus en plus restreint et règlementaire des responsables de ressources humaines et des préventeurs dans les entreprises participent de la difficulté à remettre en cause les modèles organisationnels établis. Les difficultés pour les salariés de se tourner aujourd'hui

vers les instances juridiques vont également dans le sens d'une absence de réaction alors même que les « causes » sont identifiées.

Dans ce contexte, nous développerons une quatrième voie critique. Celle-ci consiste à s'appuyer sur des espaces de recherche collaboratifs tels que nous les avons définis pour produire la critique avec les acteurs et l'envisager d'emblée dans l'action et non comme un effet *a posteriori* d'un travail scientifique mené « en extériorité ». Cet ancrage dans l'action et cette expérimentation directe par les acteurs nous semblent plus susceptibles d'aller à l'encontre du déni organisationnel. Les praticiens acteurs de la recherche deviennent alors directement les « porte-paroles » de l'objet et des critiques produites collectivement et ancrées dans la pratique. Sans présumer de leur pouvoir, de plus en plus réduits dans les organisations, cette approche nous semble plus à même de diffuser – par capillarité – la critique sociale au sein même des organisations.

Les espaces de recherche action collaborative mis en œuvre, et les processus de communication inscrits dans le temps long entre chercheurs et praticiens qu'ils impliquent, rendent alors possible, à travers le partage et la mise en mots, le passage de normativités individuelles et contingentes à des points de vue critique d'ordre plus général, qui s'appuient et en même temps dépassent largement les normativités et systèmes de justification singuliers. Nous nous intéresserons à cette approche plus en détail dans de futurs travaux.

CONCLUSION

Cette partie avait pour objectif d'expliciter les démarches de recherche participative que nous mettons en œuvre depuis plus de dix ans et de réfléchir à leurs fondements épistémologiques.

Ces démarches rendent compte d'une vision des sciences humaines et sociales qui ne saurait les assimiler aux sciences « de la nature ». Pour nous l'étude de l'humain et des organisations ne peut se faire « en surplomb » ou « en extériorité ». Les pratiques de travail, complexes, singulières, situées et investies, ne permettent pas d'aborder leurs transformations « à distance » des praticiens et des organisations. Ce parti pris épistémologique implique une conception particulière de « ce que chercher veut dire » et une formulation explicite des conditions de validité des connaissances produites. Il implique également de clarifier la posture éthique du chercheur, ce que nous avons cherché à faire dans cette partie.

Notre approche méthodologique, qualifiée de « recherche action collaborative », vise simultanément production de connaissances, apprentissage et action. L'espace partenarial de recherche tel que nous le concevons ne se résume alors pas à un outil au service de la recherche, il s'inscrit d'emblée dans l'action et vise la mobilisation et l'émancipation des acteurs, l'innovation sociale et la transformation des pratiques. Cette démarche prend au sérieux le pouvoir d'agir des acteurs et leur réflexivité. S'inscrivant dans le temps long et s'appuyant sur l'implication, la confiance et le dialogue régulier entre les acteurs, elle est particulièrement pertinente pour rendre compte des phénomènes émergents, discrets, cachés, non problématisés, « ordinaires », dans les organisations.

Les recherches participatives sont confrontées à bon nombre de questions d'ordre épistémologique, rarement traitées frontalement par les chercheurs de notre discipline qui les pratiquent. Deux d'entre elles ont principalement guidé nos réflexions : comment, à partir d'un dialogue avec les acteurs et de paroles singulières et situées, produire des connaissances objectivées et, est-il possible, dans ce cadre, de revendiquer une posture critique ?

Nous avons tenté de montrer comment les connaissances produites dans des espaces de recherche collaboratifs, mettant en dialogue « savoirs investis » et « savoirs institués », nous permettaient, à partir de quelques principes méthodologiques ouverts, de produire des « connaissances pratiques en désadhérence » qui relèvent d'une première montée en généralité que nous qualifions d'*« objectivation enracinée »*. Ces connaissances sont simultanément et *a posteriori* réinterrogées et réinvesties par le chercheur à l'aune de cadres théoriques qui leur permettront d'être soumises et débattues dans les arènes scientifiques où elles pourront, éventuellement, rejoindre des « savoirs institués ».

Cette même démarche permet également de partir des critiques normatives individuelles pour aller vers des critiques plus générales, co-construites, orientées vers la réflexivité et l'émancipation. C'est également au cœur de ces espaces de recherche collaboratifs, dans le dialogue critique, l'apprentissage et l'action, que le chercheur critique cherche à produire les « effets critiques » de ses recherches.

La période récente de pandémie et de télétravail est inédite, elle est propice aux ambiguïtés et aux incertitudes. Elle a pour mérite d'inciter les professionnels à réfléchir sur leurs pratiques et

à mettre à plat un certain nombre de routines. A l'instar de Georges Lapassade et des analyses institutionnelles, nous envisageons la crise dans sa capacité à provoquer une « conversation généralisée » capable « d'agiter l'organisation » (Lapassade, 1971) ou encore de la « troubler dans sa quiétude ».

La période actuelle semble ainsi propice à interroger ce qui ne l'est plus, ouvrir la « boîte noire » de « l'ordinaire » et provoquer l'in-tranquillité nécessaire à la réflexivité des individus, des collectifs mais également des organisations.

Dans ce contexte d'incertitudes et de changements, les acteurs comme les organisations sont en quête d'éclairage et de connaissances susceptibles de les guider. Ils ne souhaitent pas pour autant attendre passivement les analyses des chercheurs et experts, mais veulent être acteurs des débats et de l'éclairage produit. De ce point de vue la recherche action collaborative et critique est particulièrement pertinente et les praticiens que nous rencontrons et qui nous sollicitent sont clairement dans cette attente. C'est semble-t-il une opportunité pour renouveler et envisager différemment les recherches sur les transformations organisationnelles liées aux technologies de communication, en s'appuyant sur une co-production de sens et d'actions visant émancipation et transformations organisationnelles.

Conclusion

Le travail proposé dans ce document a permis d'approfondir notre réflexion en plusieurs étapes, en mettant en discussion plusieurs questions nouvelles dans le champ de la communication organisationnelle et en faisant des propositions d'ordre méthodologique et épistémologique.

Dans un premier temps, nous avons affirmé notre ancrage et notre posture dans le champ des sciences de l'information et de la communication. Notre focale porte sur les relations et les interactions en contexte de travail, envisagées comme des manifestations locales et situées d'un ensemble de phénomènes organisationnels et sociaux, qu'elles donnent à voir, reproduisent et actualisent en permanence.

Dans un deuxième temps, nous avons consolidé et argumenté notre posture critique. Sans illusions sur l'asymétrie des luttes, notamment sur le terrain du travail, nous nous sommes attachés simultanément aux formes de domination et de résistance, aux structures qui contraignent comme au pouvoir d'agir et à la réflexivité des acteurs et des collectifs de travail. Cette approche envisage la communication des organisations à la fois comme dispositif de gouvernement propre aux organisations post-disciplinaires, et comme pratique ayant une capacité à renégocier le sens, à émanciper et transformer, dans le champ des organisations du travail et au-delà. Cette approche s'autorise à produire une critique sociale au plus près des acteurs, en se fondant sur les critiques ordinaires, discrètes, quelquefois résignées, mais bien présentes dans les organisations. Elle propose enfin, au-delà de la mise au jour et de la dénonciation des phénomènes inacceptables dans les organisations, de se préoccuper des effets critiques de la recherche, à travers la mobilisation des praticiens pour soutenir, expérimenter et diffuser les connaissances produites tout au long du processus de construction de la recherche, dans une optique de transformation.

La relecture des données et analyses produites au cours de nos différents programmes de recherche, nourries de nouvelles revues de la littérature et d'approfondissements théoriques, ont permis d'avancer de nouveaux concepts - certains diront de nouvelles notions¹ - qu'il nous semble pertinent de développer aujourd'hui dans le champ de la communication organisationnelle.

Les *violences numériques ordinaires* rendent compte d'un ensemble de phénomènes que nous observons depuis plusieurs années sur nos différents terrains et dans notre propre organisation de travail. Elles traduisent selon nous des transformations profondes des formes de communication et de coopération au travail, sur fond de crise des modèles managériaux. Il s'agit de violences relationnelles, médiatisées par notre équipement numérique, qui ne font plus « évènement », sont invisibles, et largement tolérées dans les organisations. Nous les qualifions de « violences » en ce sens qu'elles produisent de la souffrance, que celle-ci soit intentionnelle ou non, conscientisée ou non, par les acteurs. Ces violences s'appuient à la fois sur des contextes

¹ Nous ne trancherons pas ici sur ce qui fait débat depuis longtemps entre ces deux termes et qui évolue encore aujourd'hui, voir Loïc Depecker Christophe Roche « Entre idée et concept : vers l'ontologie » (Depecker & Roche, 2007).

organisationnels et sociaux qui euphémisent et rendent acceptables et banales ce type de pratiques, et sur des potentialités des technologies numériques qui facilitent l'ambiguité, diluent l'intentionnalité et accentuent la souffrance. Dans ce contexte, certaines pratiques de communication participent au « masquage » et à l'euphémisation de ces violences. Le choix du terme « violence » permet également, dans la perspective d'une recherche action collaborative à visée transformante, de se dégager de la vision fataliste d'une souffrance irréversible, comme fruit d'un « système » contre lequel il est impossible de lutter, et de réaffirmer l'importance du pouvoir d'agir des acteurs. L'invisibilisation de ces formes de violence repose sur un *processus de banalisation* dont nous avons cherché à identifier les leviers pour pouvoir le déconstruire, dans l'objectif de restaurer la réflexivité organisationnelle et de rendre l'ordinaire des organisations *in-tranquille*. Nous prolongeons actuellement ces réflexions dans le cadre d'un espace de recherche collaboratif avec des praticiens des ressources humaines, du droit et de la santé au travail¹.

Le second objet que nous avons proposé à la réflexion concerne les *résistances discrètes* en organisation. Nous nous sommes intéressée aux résistances aux technologies qui équipent le travail, et aux potentialités des technologies pour soutenir et actualiser les processus de résistance. Cette réflexion nous permet de réhabiliter la question des résistances dans les recherches en SIC, alors même que ces résistances se font de plus en plus discrètes, s'appuient majoritairement sur des luttes symboliques, sémantiques et narratives, et pour certains auraient disparues du champ des organisations du travail. Les nouvelles formes de résistance, comme les nouvelles formes de pouvoir propres aux organisations post-disciplinaires, participent pleinement de l'organisation en mouvement (*organizing*). Nous avons proposé, dans ce travail, d'analyser les résistances dans leurs dimensions positives et créatrices, à la fois comme révélatrices des évolutions organisationnelles, et porteuses de modèles alternatifs, de réinvention des formes d'organisation du travail et d'usages des TIC. Envisager la résistance comme un processus dynamique nous a également permis de montrer l'importance des formes de résistances discrètes, détournées, invisibles, les micro-résistances. Celles-ci doivent être prises au sérieux et davantage documentées comme potentiellement porteuses de mobilisations plus large, plus visibles et de transformations.

Les nombreuses lectures et les réflexions qui ont conduit à la production de ce document confortent également notre choix de poursuivre une recherche engagée au plus près des praticiens et des organisations à travers des *recherches action collaboratives* telles que nous les avons définies. Cette approche nous semble particulièrement pertinente dans un contexte de transformation continue des organisations sous l'impulsion des évolutions numériques, économiques et gestionnaires. Les situations d'incertitude intenses qui caractérisent les pratiques professionnelles actuelles, renforcées par l'avènement du travail hybride, nécessitent d'observer les organisations au plus près, d'interroger les points de vue, les incertitudes et les dilemmes éthiques des acteurs, dans le temps long d'une relation de confiance. L'approfondissement des questions méthodologiques et épistémologiques se rapportant à nos recherches, proposé en dernière partie de ce travail, met en avant un ensemble de notions : *savoirs investis, savoirs institués, connaissances pratiques en désadhérence, objectivations*

¹ Une enquête en cours a pour objectif de cartographier les cyberviolences en contexte de travail, d'identifier les contextes organisationnels favorables ou défavorables à ces différentes pratiques, et de rendre compte des actions de prévention mises en œuvre par les entreprises et de leur efficacité.

enracinées. Elles nous ont permis de mettre en perspective notre pratique scientifique de terrain, tout en essayant d'en évaluer la nature et la portée et en interrogeant la validité des connaissances construites dans des dispositifs innovants.

Comme nous le présentons dans la biographie jointe, l'élaboration de ce document nous a amenée à faire de nombreuses lectures et interroger nos partenaires professionnels sur les questions d'éthique et de justice sociale. Dans la situation actuelle de grande confusion des organisations du travail (télétravail, travail hybride, flex office, sous-traitance, etc.), les travailleurs sont soumis à des choix permanents qui s'appuient sur des *savoirs institués*, des *savoirs investis*, mais également sur des *débats de normes et de valeurs*. La question de l'éthique qui guide ces choix est alors centrale, dans un contexte où les valeurs professionnelles sont largement orientées par une vision rationnelle et efficace de l'homme au travail et où la « sensibilité éthique » est rarement favorisée.

Nous proposons à l'avenir de poursuivre nos réflexions sur les liens entre *violence ordinaire* et pratiques communicationnelles des organisations et de développer une réflexion sur ce que l'on appellera provisoirement une « éthique de l'attention relationnelle en contexte de travail ». On s'intéressera notamment aux modèles de justice sociale sur lesquels elle pourrait s'appuyer. Des travaux en ce sens seront entrepris dans le cadre d'un programme de recherche interdisciplinaire et international intitulé COMPAST (Étude comparée des enjeux éthiques contemporains en santé au travail)¹ auquel nous participons depuis quelques mois. Ces deux thématiques pourront servir de base à de futurs projets d'encadrement doctoral, et à la soumission de projets de recherche dans le cadre d'appels à projets.

¹ <https://ciecst.fr/compast/>

Bibliographie

Ackroyd, S. (2012). Even More Misbehavior: What Has Happened in the Last Twenty Years? In A. Barnes & L. Taksa (Éds.), *Rethinking Misbehavior and Resistance in Organizations* (Vol. 19, p. 1-27). Emerald Group Publishing Limited.

Ackroyd, S., & Thompson, P. (2003). *Organizational Misbehaviour*.

Ackroyd, S., & Thompson, P. (2016). *Unruly Subjects: Misbehaviour in the Workplace*. SAGE.

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction : Textes fondateurs* (1er édition). Transvalor - Presses des mines.

Alexandre, O., Beuscart, J.-S., & Broca, S. (2022). Une sociohistoire des critiques numériques. *Réseaux*, 231(1), 9-37.

Allein, M. (2020). Entre scrupule éthique et crapule méthodologique: *Revue Communication & professionnalisation*, 10, 113-133.

Almeida, N. d'. (2012). *Les promesses de la communication*. Presses Universitaires de France.

Alter, N. (2005). *L'innovation ordinaire*. Presses Universitaires de France - PUF.

Amilec, A. (2013). De l'exploitation à l'exploit. *Multitudes*, 54(3), 214-220.

Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *The Academy of Management Review*, 24(3), 452.

Andonova, Y. (2004). *L'enchevêtrement des techniques, des discours et des pratiques en milieu industriel : contribution à une approche des usages des TIC* [These de doctorat, Paris 4].

Andonova, Y. (2009). Usage, mésusage et non-utilisation des TIC : repenser la fracture numérique en entreprise. In H. Sciences (Éd.), *Fractures, mutations, fragmentations. De la diversité des cultures numériques*, Lavoisier (p. 95-111).

Andonova, Y. (2015). De l'invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise. *Sociologies pratiques*, n° 30(1), 43-52.

Andonova, Y., & Foli, O. (2022). Les points aveugles de l'intervention en communication organisationnelle. Considérations sur la posture et la visée du chercheur-intervenant. *Communication & Organisation*, 61, 25-50.

Andonova, Y., & Vacher, B. (2009). Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 36, 136-147.

Andonova, Y., & Vacher, B. (2014). Nouvelles formes de visibilité des individus en entreprise : technologie et temporalité. *Communication & Organisation*, n° 44(2), 5-14.

Appadurai, A. (2005). *Après le colonialisme : Les conséquences culturelles de la globalisation* (F. Bouillot (trad.)). Payot.

Appel, V., Boulanger, H., & Massou, L. (2010). *Les dispositifs d'information et de communication* (1er édition). De Boeck Supérieur.

Appel, V., & Heller, T. (2010). *Chapitre 3. Dispositif et recherche en communication des organisations*. De Boeck Supérieur.

Arendt, H. (2002). *Les Origines du totalitarisme, suivi de Eichmann à Jérusalem*. Gallimard.

Ascher, F. (2005). *La société hypermoderne : Ces événements nous dépassent, feignons d'en être les organisateurs* (Nouvelle éd édition). Editions de l'Aube.

Aubert, N. (2012). *La société hypermoderne : ruptures et contradictions*. Harmattan.

Aubert, N., & Collectif. (2004). *L'individu hypermoderne*. Erès.

Aubert, N., Haroche, C., & Collectif. (2011). *Les tyrannies de la visibilité.: Etre visible pour exister ?* Erès.

Badillo, P.-Y. (2015). Usagers et socio-économie des médias. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 6.

Badouard, R. (2017). *Le Désenchantement de l'Internet : désinformation, rumeur et propagande*. FYP éditions.

Badouard, R. (2018). Internet et la brutalisation du débat public. *La Vie des idées*, 6.

Badouard, R. (2020). Les discours de haine en ligne. *Esprit*, 5, 27-31.

Baines, D., & Cunningham, I. (2011). 'White knuckle care work': violence, gender and new public management in the voluntary sector. *Work, Employment and Society*, 25(4), 760-776.

Balandier, G. (2001). *Le grand système*. Fayard.

Barbier, R. (1996). *La recherche-action*. Economica.

Barré, R. (2017). Pour une mise en politique de la recherche participative quelques propositions programmatiques. In *Les recherches partenariales et collaboratives* (PUQ).

Bauman, Z. (2006). *La vie liquide*. Editions du Rouergue.

Beck, U. (2008). *La société du risque : Sur la voie d'une autre modernité*. Flammarion.

Bénard, V. (2006). La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration. *Travailler*, n° 16(2), 155-170.

Béraud, S., Denis, J.-M., Desage, G., Giraud, B., & Pélisse, J. (2008). *La lutte continue ?: Les conflits du travail dans la France contemporaine*. Editions du Croquant.

Bernard, F. (2007). Communication engageante, environnement et écocitoyenneté : un exemple des « migrations conceptuelles » entre SIC et psychologie sociale. *Communication et*

organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, 31, 26-41.

Bernard, F. (2010). Pratiques et problématiques de recherche et communication environnementale : explorer de nouvelles perspectives. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle, 37, 79-89.*

Bernard, F. (2016). Les traversées des recherches critiques : entre cheminements parallèles, entrelacs et entrechocs. *Questions de communication, 29, 159-193.*

Berry, M. (1983). *Une technologie invisible - L'impact des instruments de gestion sur l'évolution des systèmes humains.*

Blaya, C. (2013). *Les ados dans le cyberespace.* De Boeck Supérieur.

Blaya, C. (2016). Chapitre 3. Cyberviolence : état de la question. *U, 52-64.*

Blaya, C. (2018). Le cyberharcèlement chez les jeunes. *Enfance, 3(3), 421-439.*

Bobillier Chaumon, M.-E. (2016). L'acceptation située des technologies dans et par l'activité : premiers étayages pour une clinique de l'usage. *Psychologie du Travail et des Organisations, 22(1), 4-21.*

Bobillier Chaumon, M.-É., & Clot, Y. (2016). Clinique de l'usage : Les artefacts technologiques comme développement de l'activité. Synthèse Introductive au dossier. *Activités, 13(13-2).*

Boje, D. M. (1995). Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney As "Tamara-Land". *Academy of Management Journal, 38(4), 997-1035.*

Boltanski, L. (2009). *De la critique: Précis de sociologie de l'émancipation.* Gallimard.

Boltanski, L., & Chiapello, E. (1999). *Le Nouvel esprit du capitalisme.* Gallimard.

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

Bonetti, M., Gaulejac, V. de, Descendre, D., & Pagès, M. (2009). *L'emprise de l'organisation.* Desclée De Brouwer.

Bonneuil, C., & Joly, P.-B. (2013). *Sciences, techniques et société.* La Découverte.

Bonny, Y. (2017). *Les recherches partenariales participatives : Éléments d'analyse et de typologie.* Presses Universitaires de Rennes.

Borel, S. (2014). Lutte des classes sur le web. A propos d'un numéro de la revue multitudes. *Revue du MAUSS, 292-297.*

Boudokhane, F. (2006). Comprendre le non-usage technique : réflexions théoriques. *Les Enjeux de l'information et de la communication, Volume 2006(1), 13-22.*

Boudokhane, F. (2011). Étude sur les non-usagers d'Internet : analyse de la perception des TIC et du rapport aux médias. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, n° 12/1(1), 5-22.

Bougnoux, D. (2002). *Introduction aux sciences de la communication*. La Découverte.

Bouillon, J. L. (2008). L'impensé communicationnel dans la coordination des activités socio-économiques: les enjeux des ACO. *Sciences de la société*, 74, 65-84.

Bouillon, J.-L. (2015). Technologies numériques d'information et de communication et rationalisations organisationnelles : les « compétences numériques » face à la modélisation. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 16/1(1), 89-103.

Boulaire, C., & Balloffet, P. (1999). Freins et motivations à l'utilisation d'Internet : Une exploration par le biais de métaphores. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 14(1), 20-39.

Bouquillion, P., & Matthews, J.-T. (2010). *Le Web collaboratif : Mutations des industries de la culture et de la communication*. PUG.

Bouquin, S. (2011). La question des résistances au travail dans la sociologie du travail française. *Actuel Marx*, n° 49(1), 60-72.

Boure, R. (2002). *Les origines des sciences de l'information et de la communication*. Septentrion.

Bourret, C. (2010). Évaluation et communication des nouvelles organisations d'interface : le cas des réseaux de santé. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 38, 77-88.

Bourret, C. (2016). Relever le défi des Inégalités Sociales et Territoriales en Santé (ISTS) par la rencontre des organisations d'interface et de la télésanté dans une approche d'« humanisme numérique » en santé ? *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9.

Boursier, P., & Pelletier, W. (2019). *Soyons indociles !* La Découverte.

Boutang, Y. M. (2008). *Le Capitalisme Cognitif: La Nouvelle Grande Transformation* (Enlarged édition). Amsterdam.

Breton, K., Soubiale, N., Paquelin, D. & Laborde, A. (2012). *Livre Blanc. Agriculture & numérique en Aquitaine* (U. B. Montaigne (éd.)). RAUDIN Recherche en Aquitaine sur les Usages pour le développement des dispositifs numériques.

Breton, P. (1995). *L'utopie de la communication*. La Découverte.

Breton, P. (2000). *Le culte de l'Internet. Une menace pour le lien social ?* La Découverte.

Breton, P., & Proulx, S. (1989). *L'explosion de la communication : la naissance d'une nouvelle idéologie*. La Découverte.

Brett Caraway. (2018). Collective action frames and the developing role of discursive practice in worker organisation: the case of OUR Walmart. *Work Organisation, Labour and Globalisation*, 12(1).

Brulais, V., & Robert-Tanguy, P. (2022). Les mystères de l'appropriation et de la mise en dynamique organisationnelle. *Communication & Organisation*, 61, 79-92.

Caillouette, & Soussi. (2017). L'espace partenarial de recherche et son rapport à l'action dans l'espace public. In *Les recherches partenariales et collaboratives*. Presses de l'Université du Québec.

Callon, M. (1999). Ni intellectuel engagé, ni intellectuel dégagé : la double stratégie de l'attachement et du détachement. *Sociologie du travail*, 41(1), 65-78.

Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain - Essai sur la démocratie technique*. Seuil.

Canto-Sperber, M. (2004). *Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale*. Presses Universitaires de France.

Caraway, B. (2016). OUR Walmart: a case study of connective action. *Information, Communication & Society*, 19(7), 907-920.

Caraway, B. (2018). Collective action frames and the developing role of discursive practice in worker organisation: the case of OUR Walmart. *Work Organisation, Labour & Globalisation*, 12(1), 7-24.

Carayol, V. (1997). Quelques hypothèses sur la médiation. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 11.

Carayol, V. (2003). Parlez-moi d'humour, rire et parodie dans les organisations. In *Coexister dans les mondes organisationnels* (p. 69-88). L'Harmattan.

Carayol, V. (2004). *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*. Editions L'Harmattan.

Carayol, V. (2005). Principe de contrôle, communication et temporalités organisationnelles. *Études de communication*. 28, 77-89.

Carayol, V., & Laborde, A. (2019). Les organisations malades du numérique. *Communication Organisation*, n° 56(2), 11-17.

Carayol, V., Lépine, V., & Morillon, L. (2020). *Le côté obscur de la communication des organisations*, Presses de la MSH.

Carayol, V., Soubiale, N., Felio, C., & Boudokhane, F. (2016). *La laisse électronique: les cadres débordés par les TIC*. Maison des sciences de l'homme d'Aquitaine.

Cardon, D. (2015). *A quoi rêvent les algorithmes. Nos vies à l'heure*. Le Seuil.

Cardon, D. (2019). *Culture numérique*. Presses de Sciences Po.

Cardon, D., & Granjon, F. (2013). *Médiactivistes*. Les Presses de Sciences Po.

Castel, R. (2013). *La montée des incertitudes : Travail, protections, statut de l'individu*. Points.

Castells, M. (2001). *La Société en réseaux* (Nouv. éd). Fayard.

Catellani, A., Espuny, C. P., & Jalenques-Vigouroux, B. (2021a). Introduction - Les sciences participatives au prisme des Sciences de l'information et de la communication. *Etudes de communication*, 56(1), 7-20.

Catellani, Espuny, C. P., & Jalenques-Vigouroux. (2021b). *Les sciences participatives au prisme des Sciences de l'information et de la communication*.

Certeau, M. de, & Giard, L. (1990). *L'invention du quotidien, tome 1 : Arts de faire* (Nouv. éd.). Gallimard.

Certeau, M. D., & Giard, L. (1998). *L'Invention au quotidien, tome 2 : Habiter, cuisiner* (Nouv. éd.). Editions Flammarion.

Chéneau-Loquay, A., & Ntambue-Tshimbulu, R. (2003). La coopération à l'assaut de l'Afrique. *Société de l'Information et Coopération internationale : development.com*, 22(2), 45-75.

Chlous, F., Dozières, A., Guillaud, D., & Legrand, M. (2017). Introduction. The profusion of participatory approaches: identifying common problems. *Natures Sciences Societes*, 25(4), 327-335.

Chomsky, N., & McChesney, R.-W. (2005). *Propagande, médias et démocratie* (Enlarged édition). Écosociété.

Cicourel, A. V. (2008). Micro-processus et macro-structures. *SociologieS*.

Citton, Y. (2013). Économie de l'attention et nouvelles exploitations numériques. *Multitudes*, 54(3), 163-175.

Citton, Y. (2014a). *L'économie de l'attention : nouvel horizon du capitalisme ?* La Découverte.

Citton, Y. (2014b). *Pour une écologie de l'attention*. Seuil.

Cohen, N., & Richards, J. (2015a). 'I didn't feel like I was alone anymore': evaluating self-organised employee coping practices conducted via Facebook. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 222-236.

Cohen, N., & Richards, J. (2015b, avril 14). « *It's my passion and how I am now* »: 33rd Annual International Labour Process Conference.

Collard, D. (2012). Déni du travail et tyrannie des normes. *Travail et Emploi*, 132, 35-48.

Collectif, Borzeix, A., & Fraenkel, B. (2001). *Langage et Travail : Communication, cognition, action*. CNRS Editions.

Collinson, D. (1994). *Strategies of resistance: power, knowledge and subjectivity in the workplace*.

Collinson, D. (2002). Managing Humour. *Journal of Management Studies*, 39(3), 269-288.

Collinson, D., & Ackroyd, S. (2005). *Resistance. Misbehaviour and Dissent* (p. 305-326).

Conseil national du développement des SHS. (2001). IV. L'éthique de la recherche en sciences humaines et sociales. In *Pour une politique des sciences de l'Homme et de la société* (p. 93-114).

Contu, A. (2008). Decaf Resistance: On Misbehavior, Cynicism, and Desire in Liberal Workplaces. *Management Communication Quarterly*, 21(3), 364-379.

Corcuff, P. (2007). *Les Nouvelles Sociologies - Entre le collectif et l'individuel - 2e édition refondée*. Paris, Armand Colin, collection « 128 ».

Corcuff, P. (2011). *Les nouvelles sociologies: Sociologies contemporaines* (3e édition). Armand Colin.

Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.

Courpasson, D. (2017). *Beyond the Hidden/Public Resistance Divide : How Bloggers Defeated a Big Company*.

Courpasson, D. (2018). Pour en finir avec le management impatient. *Harvard Business Review*.

Courpasson, D. (2019). *Cannibales en costume: Enquête sur les travailleurs du XXIe siècle*. Les Périgrines.

Courpasson, D., & Dany, F. (2009). Cultures of resistance in the workplace. In *Sage Handbook of power* (p. 332-347).

Courpasson, D., & Dany, F. (2016). *Les cadres rebelles*. Éditions Sciences Humaines.

Courpasson, D., & Golsorkhi, D. (2009). Introduction : Les productivités du pouvoir. *Revue française de gestion*, n° 193(3), 59-71.

Courpasson, D., & Thoenig, J.-C. (2008). *Quand les cadres se rebellent*. Vuibert.

Courpasson, D., & Vallas, S. (2016). *The SAGE Handbook of Resistance*. SAGE.

Dacheux, É. (2015). L'incommunication, sel de la communication. *Hermes, La Revue*, n° 71(1), 266-271.

D'Almeida, N., & Andonova, Y. (2014). *La communication des organisations: Vol. 2e éd.* Presses universitaires de Grenoble.

D'Almeida, N., & Carayol, V. (2014). La communication organisationnelle, une question de communauté. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 4.

De La Broise, P., Gardère, E., & Lambotte, F. (2022). L'intervention en organisation : quels enjeux pour la communication organisationnelle ? *Communication & Organisation*, 61, 11-24.

Deetz, S. (2005). Critical theory. *Engaging organizational communication theory & research: Multiple perspectives*, 85–111.

Dejours, C. (2006). Aliénation et clinique du travail. *Actuel Marx*, n° 39(1), 123-144.

Dejours, C. (2007). Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique). *L'information psychiatrique, Volume 83(4)*, 269-275.

Dejours, C. (2009). *Souffrance en France : La banalisation de l'injustice sociale*. Points.

Dejours, C. (2011). *Conjurer la violence : travail, violence et santé*. Payot.

DeLuca, K. M., Lawson, S., & Sun, Y. (2012). Occupy Wall Street on the Public Screens of Social Media: The Many Framings of the Birth of a Protest Movement. *Communication, Culture and Critique*, 5(4), 483-509.

Denis, J. (2009). *Une autre sociologie des usages ? Pistes et postures pour l'étude des chaînes sociotechniques*.

Denouël, J., & Granjon, F. (2011). *Communiquer à l'ère numérique: Regards croisés sur la sociologie des usages*. Presses des Mines.

Depecker, L., & Roche, C. (2007). Entre idée et concept : vers l'ontologie. *Langages*.

Dezutter, O. (2002). Genre épistolaire et positionnement du scripteur : une liberté sous contrainte. *Pratiques*, 113(1), 83-94.

Dubet, F. (2001). Plaidoyer pour l'intervention sociologique. *La sociologie et l'intervention—Enjeux et perspectives*.

Dubet, F. (2006). *Injustices. L'expérience des inégalités au travail*. Le Seuil.

Dubet, F., & Fournier, M. (2016). *La plainte des travailleurs*. Éditions Sciences Humaines.

Ducol, J. (2015). *Antonio Gramsci* (Essai édition). Connaissances & Savoirs.

Dugoin-Clément, C. (2022). Ukraine : la guerre se joue également dans le cyberspace. *The Conversation*.

Dujarier, M.-A. (2014). *Le travail du consommateur*. La Découverte.

Dujarier, M.-A. (2015). *Le management désincarné*. La Découverte.

Dulaurans, M. (2020, mars). Cyberharcèlement et vulnérabilités. *Journée d'étude sur les Vulnérabilités et résilience organisationnelles et individuelles*.

Dulaurans, M., & Fedherbe, J. C. (2022). *Cyberharcèlement et communautés en ligne: les résiliences organisationnelles en jeu!* Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles.

Dulaurans, M., & Fedherbe, J.-C. (2020, avril). L'intime, le sensible et le délictueux : Se confronter scientifiquement aux terrains du cyberharcèlement. *Colloque Le chercheur.e.s face au(x) terrain(s)*.

Dupré, D. (2017). Les incivilités par messagerie électronique en milieu de travail : un tour d'horizon des recherches actuelles. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 11.

Dupré, D. (2018). Cyber harcèlement au travail : revue de la littérature anglophone. *Communication Organisation*, n° 54(2), 171-188.

Dupré, D., & Laborde, A. (2021, juin 24). *Incivilités numériques et vulnérabilité au travail*. Colloque « Les vulnérabilités au travail. Regards croisés des sciences sociales en Europe », Webinaire international.

Dupré, D., & Laborde, A. (2022). *Télétravail et incivilités numériques en période de pandémie*. UBM-Civilinum.

Durand, G. (2003). *L'Imagination symbolique*. Presses Universitaires de France - PUF.

Ela, J.-M. (2006). *Travail et entreprise en Afrique : Les fondements sociaux de la réussite économique*. Karthala.

Elias, N. (2002). *La civilisation des moeurs*. Pocket.

Ellis, S., & Fauré, Y.-A. (1995). *Entreprises et entrepreneurs africains*. Editions Karthala.

Ellul, J. (1999). *La technique, ou, L'enjeu du siècle* ([2e éd. rev.]). Economica.

Ellul, J. (2004a). *Le système technicien*. Le Cherche Midi.

Ellul, J. (2004b). *Le bluff technologique*. Hachette.

Falkheimer, J. (2009). On Giddens: Interpreting Public Relations through Anthony Giddens's Structuration and Late Modernity Theory. In *Public Relations and Social Theory*. Routledge.

Fauré, Y.-A. (sous la direction de) ; L., Pascal. (2000). *Petits Patrons africains : Entre l'assistance et le marché*. Karthala.

Félonneau, M.-L., Lagabrielle, C., Louis-Joseph, C., Brétonnier, A., Dominique, A., & Labarre, H. (2019). Multicommunication et incivilités : vers l'émergence de nouvelles normes de

communication interpersonnelle via le numérique ? *Communication Organisation*, n° 56(2), 63-75.

Feynie, M. (2012). *Le « As If » management: Regard sur le mal-être au travail*. Editions Le Bord de l'eau.

Feynie, M. (2013). Stratégies de salariés face à l'introduction de nouvelles méthodes de management. *La nouvelle revue du travail*, 2.

Fleming, P., & Sewell, G. (2002). Looking for the Good Soldier, Švejk: Alternative Modalities of Resistance in the Contemporary Workplace. *Sociology*, 36(4), 857-873.

Fleming, P., & Spicer, A. (2008). Beyond Power and Resistance: New Approaches to Organizational Politics. *Management Communication Quarterly*, 21(3), 301-309.

Fletcher, J. (1998). *Situation Ethics: The New Morality* (2nd edition). Westminster John Knox Press.

Fleury, B., & Walter, J. (2016). De la critique en communication. *Questions de communication*, 29, 135-144.

Flichy, P. (1995). *L'innovation technique*. La Découverte.

Flichy, P. (1999). Internet ou la communauté scientifique idéale. *Réseaux*, 17(97), 77-120.

Flichy, P. (2001). *L'imaginaire d'Internet*. La Découverte.

Flipo, F. (2021). L'impératif de la sobriété numérique. *Cahiers Droit, Sciences & Technologies*, 13, 29-47.

Foli, O. (2022). *Les paroles de plainte au travail. Des maux indicibles aux conversations du quotidien* (Éditions Archives Contemporaines).

Foucault, M. (1993). *Surveiller et punir: Naissance de la prison*. Gallimard.

Franck, G. (2013). Capitalisme mental. *Multitudes*, 54(3), 199-213.

Frau-Meigs, D. (2016). Nuit debout, médiascopie d'un processus en cours. *The Conversation*.

Frau-Meigs, D. (2018). Les armes numériques de la nouvelle vague féministe. *The Conversation*.

Frau-Meigs, D. (2019a). « Gilets jaunes » : ce que leur défiance envers les médias nous apprend. *The Conversation*.

Frau-Meigs, D. (2019b). La France s'américanise-t-elle dans ses modes de désobéissance civile ? *The Conversation*.

Fuchs, C. (2013). *Social Media: A Critical Introduction*. SAGE Publications Ltd.

Gallot, S., & Le Moënne, C. (2015). Informations et communications en contexte de mutations organisationnelles et de crise managériale. *Communication & management*, 12(2), 5-12.

Galloway, A. R., & Thacker, E. (2007). *The exploit: a theory of networks*. University of Minnesota Press.

Gardere, E., & Gramaccia, G. (2003). Coexister dans les mondes organisationnels. *Coexister dans les mondes organisationnels*, 1-184.

Gaulejac, V. de. (2009). *La société malade de la gestion : Idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*. Points.

Gaulejac, V. de, Blondel, F., & Taboada-Leonetti, M. I. (2014). *La lutte des places* (édition revue et augmentée). Desclée De Brouwer.

Gaulejac, V. de, & Hanique, F. (2015). *Le Capitalisme paradoxant. Un système qui rend fou*. Le Seuil.

Gayard, L. (2018). *Darknet, GAFA, Bitcoin - L'anonymat est un choix*. Slatkine et cie.

George, É. (2011). L'intrusion de Google dans la vie privée, au cœur des mutations du capitalisme. *Terminal. Technologie de l'information, culture & société*, 108-109, 95-112.

George, É. (2014). Quelles perspectives critiques pour aborder les TIC ? *tic&société*, Vol. 8, N° 1-2.

Giddens, A. (1979). *Central Problems in Social Theory: Action, structure and contradiction in social analysis*. Macmillan International Higher Education.

Giddens, A. (2000). *Les conséquences de la modernité*. L'Harmattan.

Giddens, A. (2005). *La constitution de la société : Eléments de la théorie de la structuration*. Presses Universitaires de France - PUF.

Gillet, A., & Tremblay, D.-G. (2017). *Les recherches partenariales et collaboratives*. PUQ.

Gilligan, C. (1982). *In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development* (Reprint édition). Harvard University Press.

Girin, J. (2001). *La théorie des organisations et la question du langage, vérité, justice et relations. La question du cadrage dans une situation de service à EDF*.

Giumetti, G. W., McKibben, E. S., Hatfield, A. L., Schroeder, A. N., & Kowalski, R. M. (2012). Cyber Incivility @ Work: The New Age of Interpersonal Deviance. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 15(3), 148-154.

Goffman, E. (1974). *Les rites d'interaction* (1ere traduction en français). Les Editions de Minuit.

Gollac, M., Castel, M.-J., Jabot, F., & Presseq, P. (2006). Du déni à la banalisation. *Actes de la recherche en sciences sociales*, no 163(3), 39-45.

Goodall, L. (1994). *Casing a Promised Land: The Autobiography of an Organizational Detective as Cultural Ethnographer* (1st edition). Southern Illinois University Press.

Graeber, D. R. (2017). *Bureaucratie: essai*. Actes Sud.

Graeber, D., & Roy, É. (2018). *Bullshit jobs*. Éditions les Liens qui libèrent.

Gramaccia, G. (2015). La coprésence sociale : un objet émergent en communication des organisations. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 13, 33-43.

Gramaccia, G., Laborde, A., & Maurin, J.-L. (2000). Rituels de la co-présence dans les projets d'innovation. In H. H. (Éd.), *Non-Verbal et Organisation*. L'Harmattan.

Granjon, F. (2004, mai 3). *De quelques éléments programmatiques pour une sociologie critique des usages sociaux des TIC*. Les rapports société-technique du point de vue des sciences de l'homme et de la société.

Granjon, F. (2010). Le « non-usage » de l'internet : reconnaissance, mépris et idéologie. *Questions de communication*, 18, 37-62.

Granjon, F. (2011). Fracture numérique. *Communications*, 88(1), 67-74.

Granjon, F., & Lelong, B. (2006). Capital social, stratifications et technologies de l'information et de la communication. *Reseaux*, 139(5), 147-181.

Granjon, F., Lelong, B., & Metzger, J.-L. (2009). *Inégalités Numériques : clivages sociaux et modes d'appropriation des TIC*. Hermès Science.

Greenberg, J. (2011). *Insidious Workplace Behavior*. Routledge.

Griffin, R. W., O'Leary-Kelly, A., & Pritchard, R. D. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. John Wiley & Sons.

Grignon, T. (2022). L'idéal du chercheur-entrepreneur comme modalité d'intervention prescrite au jeune chercheur. Retour sur une expérience de recherche impliquée au sein d'une agence de conseil en communication. *Communication & Organisation*, 61, 79-92.

Guattari, F. (2008). Vers une ère post-média. *MédiaMorphoses (Bry-sur-Marne)*, 2008, MAI-HS "Les empreintes de Mai 68".

Guibert, P. (2020). *La tyrannie de la visibilité: Un nouveau culte démocratique* (1er édition). VA Editions.

Habermas, J. (1992). *De l'éthique de la discussion*. Flammarion.

Habermas, J. (1999). *Morale et communication: conscience morale et activité communicationnelle*. Flammarion.

Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Guide du comportement dans les affaires internationales. Allemagne, Etats-Unis, France*. Seuil.

Hall, S. (1985). Signification, representation, ideology: Althusser and the post-structuralist debates. *Critical Studies in Mass Communication*, 2(2), 91-114.

Halpern, C. (2017). L'éthique comme boussole. In *Quelle éthique pour notre temps ? Sciences Humaines*.

Hardt, M., & Negri, A. (2000). *Empire*. Harvard University Press.

Hardt, M., Negri, A., & Guilhot, N. (2004). *Multitude Guerre et démocratie à l'âge de l'empire*. La Découverte.

Hatchuel, A. (1994). The knowledge basis of interventions in the enterprise. *Entreprises et histoire*, 7(3), 59-75.

Heller, T. (2005). Organisation, dispositif, sujet. Quelle approche critique de l'organisation post-disciplinaire ? Introduction du dossier. *Études de communication. langages, information, médiations*, 28, 7-30.

Heller, T. (2009). Reconnaissance et communication : une logique de l'assujettissement. *Communication et organisation*, 36, 108-120.

Heller, T. (2019, mars 28). *Communication, organisation et dark side au prisme de la recherche anglosaxonne*. La côté obscur de la communication des organisations.

Heller, T., Huët, R., & Vidaillet, B. (2013). *Communication et organisation: perspectives critiques*. Presses Univ. Septentrion.

Herreros, G. (2009). *Pour une sociologie d'intervention*. ERES.

Herreros, G. (2012). *La violence ordinaire dans les organisations*. ERES.

Herreros, G. (2019a). *Clinique et critique*. In *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès.

Herreros, G. (2019b). Éthique, déontologie. In *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès.

Herreros, G. (2019c). *Violence et organisations*. In *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès.

Hirigoyen, M.-F. (2014). *Harcèlement moral : quelles causes ? Que sais-je ?*

Hirigoyen, M.-F. (2017). *Le harcèlement moral au travail*. Que sais-je ?

Hoggart, R. (1970). *La culture du pauvre*. Les Editions de Minuit.

Huët, R. (2016). Les spectres du matérialisme. *Questions de communication*, 29, 241-268.

Jan van Dijk. (2011). Internet skills and the digital divide - ,. *New media & society*.

Janicaud, D. (1985). *La Puissance du rationnel*. Gallimard.

Jarrige, F. (2016). *Technocritiques*. La Découverte.

Jauréguiberry, F. (2012). Retour sur les théories du non-usage des technologies de communication. In S. P. et A. Klein (Éd.), *Connexions : communication numérique et lien social* (p. 335-350). Presses universitaires de Namur.

Jauréguiberry, F. (2013). *Déconnexion volontaire aux technologies de l'information et de la communication*.

Jauréguiberry, F. (2014). La déconnexion aux technologies de communication. *Réseaux*, 186(4), 15.

Jeanneret, Y. (1997). Entretien avec Yves Jeanneret. *Les cahiers télécommunications, histoire et société*, 5.

Jeanneret, Y. (2010). Le statut des savoirs ordinaires dans l'analyse des pratiques de communication. *MethIS*.

Jeanneret, Y., Ollivier, B., & Collectif. (2004). *Hermès, N° 38 : Les sciences de l'information et de la communication*. CNRS.

Jost, F. (2018). *La méchanceté en actes à l'ère numérique*. Cnrs.

Jouët, J. (1993). Pratiques de communication et figures de la médiation. *Réseaux*, 11(60), 99–120.

Jouët, J. (2000). Retour critique sur la sociologie des usages. *Réseaux*, 18(100), 487–521.

Jouët, J. (2011). Des usages de la télématique aux Internet Studies. *Communiquer à l'ère numérique. Regards croisés sur la sociologie des usages*, 45–90.

Kalika, M., Charki, N. B., & Isaac, H. (2007). La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise. *Revue française de gestion*, n° 172(3), 117-129.

Kaufmann, J. C. (1998). Il faut se méfier du balai ! *Sciences Humaines*.

Kaufmann, J.-C. (2021). *C'est fatigant, la liberté...: Une leçon de la crise*. L'observatoire.

Kellner, C., Massou, L., & Morelli, P. (2010a). Des usages limités des tic chez des professionnels de l'Éducation et du conseil dans le social. *Questions de communication*, 18, 89-112.

Kellner, C., Massou, L., & Morelli, P. (2010b). (Re)penser le non-usage des tic. *Questions de communication*, 18, 7-20.

Kerbrat-Orecchioni, C. (1998). L'interaction épistolaire. *La lettre entre réel et fiction*. Paris: SEDES, 15–36.

Klein, N. (2002). *No Logo. La Tyrannie des marques*. Actes Sud.

Kohn, R. C. (2001). Les positions enchevêtrées du praticien-qui-devient-chercheur. *Praticien et chercheur. Parcours dans le champ social*, 15–38.

Kondratov, A. (2018). Stratégies de résistance des professionnels de relations publiques à l'utilisation des Big Data dans les organisations en France et en Belgique : logiques, causes et motifs de non-usage des données numériques massives. *Communication Organisation*, 54(2), 121-132.

Kowalski, R. M., & Robbins, C. E. (2021). *The Meaning, Prevalence, and Outcomes of Cyberbullying in the Workplace* [Chapter]. *Handbook of Research on Cyberbullying and Online Harassment in the Workplace*.

Laborde, A. (2001). *Les discours accompagnant les nouvelles techniques de télécommunication : du télégraphe optique à l'internet. pour une meilleure compréhension des discours de presse contemporains sur l'internet* [Thesis].

Laborde, A. (2002). Du télégraphe optique à l'internet, originalités des discours contemporains sur les techniques de communication à distance. *Les recherches en information et communication et leurs perspectives, Actes du XIIIème congrès des SIC*.

Laborde, A. (2003). Du télégraphe optique à l'internet : « oubli » de l'intermédiaire technique et avènement d'un monde nouveau. *Revue Communication - Québec*.

Laborde, A. (2004a, juin). *TIC et développement humain. Vision onusienne des « N »TIC et enjeux d'une techno-utopie*. Questionner l'internationalisation. *Actes du XIVème congrès de la SFSIC, Béziers*.

Laborde, A. (2004b). TIC et développement humain. Analyse de discours. *Netsuds - Revue du CEAN*, 14 pages.

Laborde, A. (2005). Fidélisation et personnalisation. Les nouvelles formes de relations consommateurs / entreprises. *Communication & Organisation*, 27.

Laborde, A. (2006). Représentation de la Mise à Niveau des entreprises dans la presse marocaine. *L'Economiste*, 1995-2005. In *Cahiers de l'IURS. Colloque sur la Mise à niveau des entreprises marocaines*.

Laborde, A. (2008). Représentations de la mise à niveau marocaine. In : colloque sur la Mise à Niveau des entreprises Marocaines. In *Cahiers de l'IURS. Colloque sur la Mise à niveau des entreprises marocaines*.

Laborde, A. (2009a). Histoire des imaginaires des TIC. Entre ruptures et continuité, une nécessaire complémentarité des méthodes d'analyse. In Massit Folléa. F. (Ed.), *L'imaginaire des TIC*. Editions MSH.

Laborde, A. (2009b). Imaginaire des TIC dans l'agriculture : regards croisés sur les dispositifs numériques et les mutations des organisations agricoles. In *Actes du colloque EUTIC*.

Laborde, A. (2009c). Représentations des TIC dans la modernisation des entreprises sénégaliennes. Cas du programme de mise à niveau des entreprises. In *Actes du colloque Netsuds CEAN*.

Laborde, A. (2010). Appropriation des TIC dans les entreprises maliennes. Dispositifs normatifs et évolutions des formes organisationnelles. In *Fractures, mutations, fragmentations : de la diversité des cultures numériques*. Hermès Lavoisier, p. 260 pages.

Laborde, A. (Ed.) (2012). *TIC et agriculture: Appropriation des dispositifs numériques et mutations des organisations agricoles*. Editions L'Harmattan.

Laborde, A. (2016). Les incivilités numériques au travail. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9.

Laborde, A. (2017). Les risques liés aux usages internes du courrier électronique : quels enjeux pour la qualité de vie au travail. *La revue des conditions de travail*, 6.

Laborde, A. (2019). *Le numérique : nouvelles sources d'incivilités au travail*.

Laborde, A. (2020a). Incivilités numériques au travail, banalisation de la violence et déficit d'identification et d'accompagnement ? *Sciences de la Société*, 106.

Laborde, A. (2020b, juin). *Incivilités numériques et fabrique des vulnérabilités au travail*. Séminaire Vulnérabilités COS.

Laborde, A. (2021). Cyber Incivilities and the Creation of Vulnerabilities at Work. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(5).

Laborde, A., & Carayol, V. (2021). Les incivilités numériques au prisme des Dark side studies. In *Incivilités au travail. Quand les pratiques numériques reconfigurent les formes de civilité et d'incivilité*.

Laborde, A., Dupré, D., Carayol, V., Felonneau, M.-L., & Lagabrielle, M.-C. (2022, mai 5). *Malaise dans la communication au travail en période de crise et de télétravail forcé : incivilités numériques et contextes organisationnels*. In « Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles », Colloque Org&Co, Mons.

Laborde, A., & Soubiale. (2007a). *Approche micro-sociale de la non utilisation d'internet*. Symposium internet et réseaux de connaissance, Bordeaux.

Laborde, A., & Soubiale, N. (2006). Les non-internautes : des facteurs sociodémographiques à une approche multidimensionnelle. In *Actes du colloque EUTIC*.

Laborde, A., & Soubiale, N. (2007b). *Résistance à l'utilisation d'Internet : analyse des représentations des non internautes et des facteurs communicationnels, cognitifs et psychosociaux associés à la non utilisation*. Colloque International EUTIC - Enjeux et Usages des TIC, Athènes.

Laborde, A., & Soubiale, N. (2008). *Rapport de recherche « Non internautes aquitains »*.

Laborde, A., & Soubiale, N. (2012). Equipement et perception des TIC dans les exploitations agricoles aquitaines. In A. Laborde (Ed.), *TIC et agriculture: appropriation des dispositifs numériques et mutations des organisations agricoles* (p. 87–109). l'Harmattan.

Laclau, E., & Mouffe, C. (2019). *Hégémonie et stratégie socialiste*. Fayard.

Lamoureux, S. (2022). Penser le sabotage à l'ère du capitalisme numérique. *Reseaux*, 231(1), 137-165.

Lapassade, G. (1971). L'analyse institutionnelle. *L'Homme et la société*, 19(1), 185-192.

Latour, B. (1987). Les « vues » de l'esprit. *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 5(27), 79-96.

Latour, B. (2005). *La science en action : Introduction à la sociologie des sciences* (Nouvelle éd). Editions La Découverte.

Latour, B. (2007a). L'angoisse du conférencier, le soir, dans son hôtel. *Poche/Sciences humaines et sociales*, 77-82.

Latour, B. (2007b). *Petites leçons de sociologie des sciences*. La Découverte.

Laulan, A.-M. (1985). *La Résistance aux systèmes d'information*. Editions RETZ.

Laulan, A.-M. (1986). La résistance aux systèmes d'information. *Reseaux*, n° 19(4), 7-24.

Laumer, S., & Eckhardt, A. (2012). Why Do People Reject Technologies: A Review of User Resistance Theories. In Y. K. Dwivedi, M. R. Wade, & S. L. Schneberger (Éds.), *Information Systems Theory: Explaining and Predicting Our Digital Society, Vol. 1* (p. 63-86). Springer.

Lazarsfeld, P. F. (1941). Remarks on Administrative and Critical Communications Research. *Zeitschrift Für Sozialforschung*, 9(1), 2-16.

Le Moënne, C. (2003). Quelles conceptions de la communication organisationnelle à l'heure de la dislocation spatiotemporelle des entreprises ? *Bulletin interne du Groupe Org&Co (SFSIC)*, 4-24.

Le Moënne, C. (2008a). Les sciences de l'information et de la communication et la crise de la critique : une opportunité de clarification épistémologique. *SFSIC*. Congrès SFSIC Compiègne 2008 - Les sciences de l'information et communication, émancipation et pluralité, Compiègne.

Le Moënne, C. (2008b). L'organisation imaginaire ? *Communication et organisation*, 34, 130-152.

Le Moënne, C. (2013). *Crise de la critique idéologico-politique et recherches en Sciences Humaines et Sociales*.

Le Moënne, C. (2016). Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9.

Le Moënne, C., & Gallot, S. (2022). L'intervention en organisation et la recherche sur les informations et communications organisationnelles : retour sur une double vie d'enseignant et de chercheur « praticeur ». *Communication & Organisation*, 61, 195-222.

Lelong, B., Thomas, F., & Ziemlicki, C. (2004). Des technologies inégalitaires ? *Reseaux*, 127128(5), 141-180.

Lemaitre, C. N. (2021). L'héritage philosophique de la démarche ergologique : Aux sources du concept d'activité. In L. Gastaldi, C. Krohmer, & C. Paraponaris (Éds.), *Activités et collectifs : Approches cognitives et organisationnelles* (p. 219-231). Presses universitaires de Provence.

Leonardi, D., Armano, E., & Murgia, A. (2020). Plateformes numériques et formes de résistance à la subjectivité précaire. *grand entretien*, 71.

Lépine, V., & Martin-Juchat, F. (2020). Enjeux communicationnels des recherches partenariales dans le contexte des open labs. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 30, 71-88.

Lepoutre, D. (2001). *Coeur de banlieue: Codes, rites et langages*. Odile Jacob.

Lerouge, L. (2022). La ratification de la convention OIT n° 190 sur la violence et le harcèlement au travail: formalité ou opportunité pour le système français? *Droit Social*, 1, 54–60.

Leslie, R. S. (2020). *Handbook of Research on Cyberbullying and Online Harassment in the Workplace*. IGI Global.

Lévinas, E. (2003). *Difficile liberté* (Revue et corrigée, 3e édition). Le Livre de Poche.

Lhuilier, D. (2009). La résistance créatrice. *Nouvelle revue de psychosociologie* 2009/1 (n° 7).

Lhuilier, D. (2017). Quelle reconnaissance des vulnérabilités au travail ?. Synthèse de travaux empiriques. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, 19-1.

Lhuilier, D., Sarfati, F., & Waser, A.-M. (2013). La fabrication des « vulnérables » au travail. *Sociologies pratiques*, n° 26(1), 11-18.

Lim, V., Teo, T., & Nishant, R. (2017). Cyber Incivility at the Workplace. *ICIS 2017 Proceedings*.

Linhart, D. (2009). Les conditions paradoxales de la résistance au travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 7(1), 71-83.

Linhart, D. (2015). *La comédie humaine du travail : De la déshumanisation taylorienne à la sur-humanisation managériale*. Erès.

Linhart, D. (2016). La subordination au travail... : entre consentement et contrainte ? *Sud/Nord*, 27(2), 223-240.

Linstead, S., Maréchal, G., & Maréchal, R. W. (2014). Theorizing and Researching the Dark Side of Organization. *Organization Studies*, 35 (2), 165-188.

Lipovetsky, G., & Charles, S. (2004). *Les temps hypermodernes*. Grasset.

Liquète, V., de Lourdes Oliveira, I., & Salgueiro Marques, A. (2017). Les nouvelles cultures de l'information dans les organisations. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 51, 5-11.

Longueval, O. S. D. (2021). Chapitre 2 – Incivilités et agressions des clients : distinctions théoriques et imbrications pratiques. In *Incivilités numériques Quand les pratiques numériques reconfigurent les formes de civilité au travail* (De Boeck).

Lourau, R. (1969). *L'instituant contre l'institué: Essais d'analyse institutionnelle*. FeniXX.

Marec, J. L. (2004). Usages: pratiques de recherche et théorie des pratiques. *Hermes, La Revue*, 38(1), 141-147.

Martí, I., Mumby, D. K., Seidl, D., & Thomas, R. (2014). *Resistance, resisting, and resisters in and around organizations*. 3.

Marzano, M. (2008). L'éthique appliquée. Que sais-je ?, 3823.

Maspero, G. C. (2010). *Du Genre Epistolaire Chez Les Egyptiens De L'Epoque Pharaonique*. Kessinger Publishing.

Massiah, G. (2020). Les mouvements sociaux à l'ère du numérique. *EcoRev'*, 48(1), 144-161.

Mattelart, A. (1997a). Les eldorados du numérique. *Le Monde du Numérique*, 247.

Mattelart, A. (1997b). *L'invention de la communication*. La Découverte.

Mattelart, A. (1999). La communication et la promesse de rédemption. *Quaderni*, 40, 69-78.

Mattelart, A. (2000). Vers une globalisation ? *Réseaux*, 18(100), 81-105.

Mattelart, A. (2009). *Histoire de l'utopie planétaire : De la cité prophétique à la société globale*. Editions La Découverte.

Mauvilly, K. (2019). *Cyberminimalisme*. Le Seuil.

Mélo, D. (2011). Un lancinant sentiment d'injustice. *Sciences Humaines*.

Mercier, A. (2018). L'ensauvagement du web. *The Conversation*.

Mercier, A., & Amigo, L. (2021). Tweets injurieux et haineux contre les journalistes et les « merdias ». *Mots. Les langages du politique*, 125(1), 73-91.

Meyer, V. (2006). De l'utilité des recherches-actions en SIC. *Communication et organisation*, 30, 89-108.

Meyer, V., & Bouzon, A. (2006). *La communication organisationnelle en question : méthodes et méthodologies*. L'Harmattan.

Meyer, V., & Bouzon, A. (2008). *La Communication des organisations : Entre recherche et action*. Editions L'Harmattan.

Michalon, B. (2022). Face à la guerre en Ukraine, des réseaux sociaux en ordre de bataille. *The Conversation*.

Miège, B. (2007). *La Société conquise par la communication : Tome 3, Les Tic entre innovation technique et ancrage social*. PUG.

Millerand, F. (2021). La participation citoyenne dans les sciences participatives : formes et figures d'engagement. *Etudes de communication*, 56(1), 21-38.

Moigne, J.-L. L. (2012). *Les épistémologies constructivistes* (4e édition). Presses Universitaires de France (PUF).

Molinier, P. (2010). Souffrance, défenses, reconnaissance. Le point de vue du travail. *Nouvelle revue de psychosociologie*, 10(2), 99-110.

Morillon, L. (2011). Chercheurs et praticiens: un panorama des modèles en communication des organisations. *Communication et organisation*, 39, 229-240.

Morillon, L., Carignan, M.-È., & Parrini-Alemanno, S. (2020). Influences croisées entre pratiques et recherches en communication des organisations: *Revue Communication & professionnalisation*, 10, 1-13.

Morillon, L., Grosjean, S., & Lambotte, F. (2018). Tension épistémologique en sciences de l'information et de la communication. *Les Cahiers du numérique*, Vol. 14(2), 155-178.

Morin, E. (2004). *La méthode 6. Ethique*. Seuil.

Morozov, E., & Braud, M.-C. (2014). *Pour tout résoudre cliquez ici - l'aberration du solutionnisme technologique*. FYP Editions.

Moulier-Boutang, Y. (2013). Y a-t-il une araignée sur la toile ? *Multitudes*, 54(3), 221-225.

Multitudes. (2013). Chine 3.0 - La lutte des classes sur le web. *Multitudes*, 54.

Mumby, D. K., & Ashcraft, K. L. (2017). Critical Approaches. In *The International Encyclopedia of Organizational Communication* (p. 1-23). American Cancer Society.

Mumby, D. K., & Kuhn, T. R. (2018). *Organizational Communication: A Critical Introduction*. SAGE Publications.

Mumby, D. K., & Plotnikof, M. (2019). Organizing Power and Resistance. In J. McDonald & R. Mitra (Éds.), *Movements in Organizational Communication Research* (1^{re} éd., p. 35-55). Routledge.

Mumby, D. K., Thomas, R., Martí, I., & Seidl, D. (2017). Resistance Redux. *Organization Studies*, 38(9), 1157-1183.

Musso, P. (1998). *Télécommunications et philosophie des réseaux* (2e éd.). Presses Universitaires de France - PUF.

Musso, P. (2018a). *Introduction au dossier sur la religiosité technologique*. 5, pages 19-28.

Musso, P. (2018b). « Le techno-imaginaire à l'ère des réseaux ». *Etudes Digitales*, 6, 15-32.

Nanteuil, M. de. (2016). *Rendre justice au travail*. Presses Universitaires de France.

Nizet, J., Pichault, F., & Collectif. (2007). *Les performances des organisations africaines : Pratiques de gestion en contexte incertain*. L'Harmattan.

Pasquinelli, M. (2013). Digitalisme L'impasse de la media culture. *Multitudes*, 54(3), 176-190.

Patino, B. (2019). *La civilisation du poisson rouge: Petit traité sur le marché de l'attention*. Grasset.

Pearson, C. M., & Porath, C. L. (2005). On the nature, consequences and remedies of workplace incivility: No time for “nice”? Think again. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 7-18.

Pénard, T., & Poussing, N. (2006). Usage de l'Internet et investissement en capital social. *Recherches économiques de Louvain*, 72(4), 413-446.

Perec, G. (1989). *L'Infra-ordinaire*. Seuil.

Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard business review*, 91(1-2), 114–121.

Quéré, L. (2000). Au juste, qu'est-ce que l'information ? Réseaux. *Communication - Technologie - Société*, 18(100), 331-357.

Ram, S. (1987). A model of innovation resistance. *Advances in Consumer Research*, 14, 208-212.

Renaud, L. (2020). Modélisation du processus de la recherche participative. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 30, 89-104.

Renault, E. (2021). Les sciences sociales critiques face à la souffrance au travail et aux suicides au travail. Controverses scientifiques, épistémologiques et politiques. *Travailler*, 46(2), 145-164.

Richard, V. (2008). Des questionnements convergents sur l'éthique. In *La Communication des organisations : Entre recherche et action*. Editions L'Harmattan.

Richards, J., & Kosmala, K. (2013). 'In the End, You Can Only Slag People Off for so Long': Employee Cynicism Through Work Blogging. *New Technology, Work and Employment*, 28.

Ricoeur, P. (1990a). Le soi et la visée éthique. *Soi-même comme un autre*, 199–236.

Ricoeur, P. (1990b). *Soi-même comme un autre*. Seuil.

Rist, G. (2001). *Le développement. Histoire d'une croyance occidentale*. Presses de Sciences Po.

Rist, G. (2002). *Les Mots du pouvoir : Sens et non-sens, de la rhétorique internationale*. Presses Universitaires de France.

Robert, P. (2012). *L'impensé informatique : Critique du mode d'existence idéologique des technologies de l'information et de la communication : Tome 1, Les années 1970-1980*. Editions des archives contemporaines.

Robert, P., & al. (2017). *L'impensé numérique. Tome 1 : Des années 1980 aux réseaux sociaux*. Editions des archives contemporaines.

Roberts, S. T., Casilli, A., & Renaut, S. (2020). *Derrière les écrans*. La Découverte.

Roche, P. (2019). *Résistance*. Érès.

Roché, S. (1996). *La société incivile. Qu'est-ce que l'insécurité ?* Seuil.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of Innovations* (5th Revised edition). Simon & Schuster International.

Roy, J. L., Finkelstein, R., & Rubens, L. (2012). Comment étudier les comportements hostiles au travail ? Conceptualisation et application dans un contexte français. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, Numéro 95-96(3), 393-416.

Roy, M., & Prévost, P. (2013). La recherche-action : origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives*, 32(2), 129.

Ruelland, I., Lafourture, J.-M., & Rhéaume, J. (2020). L'intervention en milieux organisés : fondements et enjeux communicationnels. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 30, 1-9.

Ruelland, I., & Rhéaume, J. (2020). Fondements théoriques et méthodologiques de la recherche-intervention : communication et démocratie dans des organisations sociosanitaires. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 30, 11-32.

Ruzza, R. D., & Schwartz, Y. (2021). *Agir humain et production de connaissances: Épistémologie et Ergologie*. Presses universitaires de Provence.

Sainsaulieu, I. (2017). *Conflits et résistances au travail* (Illustrated édition). Les Presses de Sciences Po.

Salmon, C. (2008). *Storytelling*. La Découverte.

Salmon, C. (2020). *L'Ere du clash*. Fayard/Pluriel.

Sautereau, C. (2014, janvier 13). *Paul Ricoeur et l'éthique du care : la vulnérabilité en question* [Vidéo].

Schradie, J. (2019). *The Revolution That Wasn't: How Digital Activism Favors Conservatives*. Harvard University Press.

Schwartz, Y. (1998). Travail et ergologie. In *Reconnaisances du travail* (p. 1-37). Presses Universitaires de France.

Schwartz, Y. (2015). *Reconnaisances du travail*. Presses Universitaires de France.

Schwartz, Y., Durrive, L., & Collectif. (2003). *Travail et Ergologie. Entretiens sur l'activité humaine*. Octares Editions.

Scott, J. C. (2009). *La Domination et les arts de la résistance: Fragments du discours subalterne*. Amsterdam.

Selwyn, N., Gorard, S., & Furlong, J. (2005). Whose Internet is it Anyway? Exploring Adults' (Non)Use of the Internet in Everyday Life. *European Journal of Communication - EUR J COMMUN*, 20, 5-26.

Semprini, A. (2003). *La société de flux : Formes du sens et identité dans les sociétés contemporaines*. Editions L'Harmattan.

Sennett, R. (2006). *La culture du nouveau capitalisme*. Albin Michel.

Sfez, L. (1999a). Préface. *Quaderni*, 40.

Sfez, L. (1999b). L'idéologie des nouvelles technologies. *Manière de voir*, 46.

Smith, P. K., Mahdavi, J., Carvalho, M., Fisher, S., Russell, S., & Tippett, N. (2008). Cyberbullying: its nature and impact in secondary school pupils. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, 49(4), 376-385.

Soulet, M.-H. (2005). Reconsidérer la vulnérabilité. *Empan*, no 60(4), 24-29.

Soyez, F. (mars 21). Un an de Covid : le télétravail "gris" persiste et impacte la santé mentale des salariés. *Courrier cadre*.

Stassin, B. (2019, octobre 14). *Comprendre la cyberviolence et y faire face*. Journée scientifique Citoyenneté numérique : une entrée par l'éducation aux médias et à l'information.

Stassin, B. (2020, mai). De l'incivilité numérique au cyberharcèlement. *Webinaire Civilinum - Incivilités au travail. Quand les pratiques numériques reconfigurent les formes de civilité et d'incivilité*.

Stassin, B., & Simonnot, B. (2018). Traces numériques et lutte contre la cyberviolence scolaire. *Colloque international Réseaux sociaux, traces numériques et communication électronique*, 309–318.

Stiegler, B. (1994). *La technique et le temps, tome 1. La Faute d'Epiméthée*. Editions Galilee.

Stiegler, B., Petit, P., & Bontens, V. (2008). *Economie de l'hypermatériel et psychopouvoir*. Mille et une nuits.

Strauss, A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In *Handbook of qualitative research* (p. 273-285). Sage Publications, Inc.

Sturdy, A., & Fineman, S. (2001). Struggles for the control of affect: Resistance as politics and emotion. *Customer service: Empowerment and entrapment*, 135–56.

Suler, J. (2005). The online disinhibition effect. *International Journal of Applied Psychoanalytic Studies*, 2(2), 184-188.

Suler, J., & Allouche, É. (2012). Effet de désinhibition. *Le Journal des psychologues*, n° 301(8), 34-36.

Thompson, P., & Ackroyd, S. (1995). All Quiet on the Workplace Front? A Critique of Recent Trends in British Industrial Sociology. *Sociology*, 29(4), 615-633.

Thompson, P., McDonald, P., & O'Connor, P. (2020). Employee dissent on social media and organizational discipline. *Human Relations*, 73(5), 631-652.

Thuderoz, C. (2011, juin 30). *Résistance au travail : la grammaire de la contestation*. Sciences humaines.

Tiercelin, C. (2013). *C. S. Peirce et le pragmatisme*. Collège de France.

Torenli, N. (2006). The « Other » Faces of Digital Exclusion: ICT Gender Divides in the Broader Community. *European Journal of Communication*, 21(4), 435-455.

Trinquet, P. (2015). *Prévenir les dégâts du travail : l'ergoprévention*. Presses Universitaires de France.

Tufekci, Z., & Lemoine, A. (2019). *Twitter et les gaz lacrymogènes: Forces et fragilités de la contestation connectée*. C&F Editions.

Uhalde, M. (2008). L'instrumentalisation de la sociologie en situation d'intervention : analyse critique d'une notion ordinaire. *Sociologies pratiques*, 16(1), 95-113.

Vacher, B. (2008). *L'agencement de recherche en communication organisationnelle*. 19-35.

Vandeveldé-Rougale, A. (2017). *La novlangue managériale : emprise et résistance*. Éditions érès.

Vandeveldé-Rougale, A. (2019). Novlangue managériale. In *Dictionnaire de sociologie clinique*. Érès.

Vaughan, D. (1999). The dark side of organization: Mistake, Misconduct, and Disaster. *Annual Review of Sociology*, 25(1), 271-305.

Veltz, P. (2008). *Le nouveau monde industriel*. Editions Gallimard.

Veltz, P., & Zarifian, P. (1993a). Vers de nouveaux modèles d'organisation ? *Sociologie du travail*, 35(1), 3-25.

Veltz, P., & Zarifian, P. (1993b). Vers de nouveaux modèles d'organisation ? *Sociologie du travail*, 35(1), 3-25.

Vidal, G. (2012). *La sociologie des usages : continuités et transformations*. Lavoisier.

Vigouroux-Zugasti, E., & Bourret, C. (à paraître). La santé au prisme de la communication organisationnelle. *Communication & Organisation*.

Virilio, P. (1998). *La bombe informatique*. Galilée.

Vitalis, A. (1994). *Médias et nouvelles technologies: Pour une socio-politique des usages*. Editions Apogée.

Vitalis, A. (2007). Communication in a Technician Society: Jacques Ellul's Works still on the Spot. *Hermes, La Revue*, 48(2), 163-170.

Vitalis, A. (2015). La « révolution numérique » : une révolution technicienne entre liberté et contrôle. *Communiquer. Revue de communication sociale et publique*, 13, 44-54.

Von Glaserfeld, E. (1994). Pourquoi le constructivisme doit-il être radical? *Revue des sciences de l'éducation*, 20(1), 21-27.

Watzlawick, P., beavin, J. H., & Jackson, D. d. (2014). *Une logique de la communication*. Points.

Weatherbee, T., & Kelloway, E. K. (2006). A Case of Cyberdeviancy: Cyberaggression in the Workplace. In *Handbook of workplace violence* (p. 445-487). Sage Publications, Inc.

Weber, H. (2011). *Du ketchup dans les veines*. ERES.

Westwood, R., & Jack, G. (2009). *International and Cross-Cultural Management Studies: A Postcolonial Reading*. Palgrave Macmillan.

Wolton, D. (2000). *Internet et après ? Une théorie critique des nouveaux média*. Flammarion.

Wolton, D. (2008). *Penser la communication*. FLAMMARION.

Wyatt, S. (2010). Les non-usagers de l'internet. Axes de recherche passés et futurs (F. Waïtzenegger, Trad.). *Questions de communication*, 18, 21-36.

Wyatt, S., Thomas, G., & Terranova, T. (2002). *They came, they surfed, they went back to the beach: Conceptualising use and non-use of the Internet*.

Yarbrough, J. (2021). *Workplace Cyberbullying: A Nuanced Definition, Significant Consequences, and Collective Solutions* [Chapter]. Handbook of Research on Cyberbullying and Online Harassment in the Workplace.

Zacklad, M., Arruabarrena, B., Berthinier-Poncet, A., & Guezel, N. (2021). Les labs d'innovation interne : typologie des innovations, approche plateforme, rôle du design. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, 2(1), 127-161.

Zakhour, L. (2011). Printemps arabe : de l'imaginaire au réel. Les moyens d'information et de communication font la révolution. *Hermes, La Revue*, 61(3), 212-218.

Zarifian, P. (1998). *Travail et communication*. Presses Universitaires de France - PUF.

Zarifian, P. (1999). *Objectif compétence. Pour une nouvelle logique*. Liaisons.

Zielinski, A. (2010). L'éthique du care. Une nouvelle façon de prendre soin. *Études*, 413(12), 631-641.

Table des matières

REMERCIEMENTS.....	4
SOMMAIRE	5
INTRODUCTION	9
<i>La face obscure des organisations et des pratiques de communication.....</i>	11
<i>Eclairer et discuter les violences numériques ordinaires et les résistances discrètes</i>	17
PARTIE I. DES INCIVILITES NUMERIQUES AU TRAVAIL AUX VIOLENCES NUMERIQUES ORDINAIRES....	19
INTRODUCTION.....	21
CHAPITRE 1. LES INCIVILITES NUMERIQUES EN CONTEXTE DE TRAVAIL ET DE TELETRAVAIL.....	27
<i>Cyberincivilités, cyberagressions, cyber-harcèlement : des potentialités techniques qui bouleversent les approches classiques des comportements hostiles au travail.....</i>	27
Etudes des comportements hostiles en contexte de travail.....	27
Cyberincivilités, cyberagression et cyberviolence	29
<i>Les incivilités numériques comme objet de recherche en communication</i>	32
Incivilités et incivilités numériques en contexte de travail.....	32
Un objet de recherche permettant d'appréhender les mutations des organisations et des communications au travail.....	34
Des liens entre incivilités numériques et fabrique des vulnérabilités au travail.....	36
Les incivilités numériques au regard de la communication organisationnelle	37
<i>Principaux résultats des recherches menées dans le cadre du programme Civilinum.....</i>	38
Documenter les incivilités numériques au travail.....	38
Des facteurs organisationnels à l'origine de la production d'environnements incivils.....	39
Une banalisation et une cécité qui permettent la prolifération des violences ordinaires et isolent les individus.....	40
Un flux ininterrompu d'outils et une absence de règles partagées qui nuit à la qualité des échanges....	41
Des incivilités numériques comme adaptation aux contraintes du travail	41
Des phénomènes de surcharge qui amènent à « instrumentaliser » les relations	42
Les incivilités numériques comme marques discrètes de désengagement et de résistance	43
Les incivilités numériques comme réponses ou prolongements de conflits non résolus	43
Une enquête sur les incivilités numériques en période de pandémie.....	44
Des facteurs organisationnels liés à la fréquence des incivilités	44
Télétravail « gris » et mutation des communications professionnelles ?	45
Quand l'ordinateur « fait écran »	46
<i>Principaux constats issus de ces travaux</i>	46
CHAPITRE 2. UN NOUVEL OBJET D'ANALYSE : LES VIOLENCES NUMERIQUES BANALES ET ORDINAIRES.....	51
<i>S'intéresser à l'ordinaire et au banal.....</i>	52
<i>Les violences numériques ordinaires en contexte de travail.....</i>	54
« Violence ordinaire » : un paradoxe ?	54
La violence ordinaire selon Gilles Herreros	55
Les violences numériques ordinaires.....	57
<i>Le processus de banalisation des violences numériques.....</i>	59
Nos travaux sur la généralisation et la banalisation des incivilités numériques au travail	59

Le processus de banalisation de l'injustice pour Christophe Dejours.....	62
Banalisation des violences numériques au travail : euphémisation, cécité organisationnelle, parole empêchée, distorsion communicationnelle et réflexivité limitée	65
Cécité, silence et déni organisationnels.....	67
Autocensure et parole empêchée	68
Co-production de nouvelles « règles » implicites de communication	69
Réflexivité ordinaire et limitée	71
Distorsion communicationnelle : masquage et euphémisation	72
Participation des organisations à la banalisation des violences numériques ordinaires dans la cité	74
CONCLUSION. METTRE EN LUMIERE LES VIOLENCES NUMÉRIQUES ORDINAIRES ET DECONSTRUIRE LE PROCESSUS DE BANALISATION	75

PARTIE II. RESISTANCES DISCRETES AUX TECHNOLOGIES NUMERIQUES ET TECHNOLOGIES DE RESISTANCE EN CONTEXTE DE TRAVAIL **77**

INTRODUCTION.....	79
CHAPITRE 1. TECHNO-DISCOURS ET DISQUALIFICATION DES RESISTANCES	85
<i>Un imaginaire social qui se diffuse dans les représentations collectives et le travail quotidien d'imagination.....</i>	86
<i>Des travaux critiques sur l'imaginaire des TIC au tournant du 21^{ème} siècle</i>	88
Discours de promotion et enthousiasme médiatique	89
Impossible débat et disqualification de la critique	90
Des techno-discours univoques qui ne présument pas de la diversité des imaginaires sociaux	92
<i>Nos travaux sur l'imaginaire des techniques d'information et de communication</i>	93
L'évolution du discours médiatique sur les TIC : du télégraphe optique à internet	93
De l'enthousiasme aux certitudes	94
Un débat verrouillé et restreint aux risques liés aux contenus produits par les internautes	96
Un discours international déterministe et culpabilisant : les TIC comme « moteur » du développement ...	97
Des figures de rhétoriques au service d'un discours refermé sur lui-même	98
Une confusion entre progrès technique et progrès humain : la connexion comme finalité	99
Les techniques de communication un nouvel imaginaire au service du développement et de la globalisation	101
<i>Impossible critique et disqualification des résistances</i>	101
CHAPITRE 2. LE REFUS D'USAGE : DEFAILLANCE OU RESISTANCE ?	103
<i>Le programme de recherche sur les non internautes aquitains.....</i>	103
La non adoption : une réalité plurielle.....	104
La non adoption comme processus	105
Un grand nombre de facteurs explicatifs de la non adoption	105
Paradoxe entre représentations d'internet et choix d'adoption.....	106
Compatibilité et utilité perçues	106
Comparaison sociale et auto-exclusion	107
Une contestation cachée et des réfractaires invisibles	108
<i>Revisiter le non-usage dans la perspective d'une réflexion sur la résistance.....</i>	109
Une résistance « obscure » pour les chercheurs	109
Une absence d'opposition et de collectifs repérables qui invisibilisent la résistance	109
Une orientation des recherches qui laisse la résistance dans l'ombre	110
Des analyses du (non) usage comme résistance	114
Le non-usage comme questionnement dissocié de l'usage.....	114
La résistance comme réponse au mépris social.....	115
La non-utilisation comme résistance à une vision normative, techniciste et instrumentale de l'information et de la communication	116
Une résistance publique et créatrice : contre la fatalité d'une vision déterministe	119

<i>Synthèse</i>	120
CHAPITRE 3. TECHNOLOGIES NORMATIVES ET PRATIQUES DE L'OMBRE.....	123
<i>Nos travaux sur l'appropriation des dispositifs numériques de gestion, d'information et de communication</i>	123
<i>Techno-discours et imaginaires multiples et hybrides</i>	126
<i>Les technologies numériques de gestion, d'information et de communication comme dispositifs normatifs</i>	128
Penser les technologies numériques en communication organisationnelle comme des dispositifs	128
Des imaginaires et des normes cristallisés dans les techniques	130
Des spécificités de la culture africaine au regard d'une vision occidentalo-centrée de la production et de l'organisation du travail.....	131
Des technologies pour une entreprise agricole idéale, rationnelle, efficace et connectée	132
<i>Des dispositifs accompagnateurs et catalyseurs de changement</i>	133
<i>Les formes de résistances repérées sur les différents terrains</i>	135
CHAPITRE 4. PENSER LA RESISTANCE AU TRAVAIL ET LA RESISTANCE AUX TIC EN CONTEXTE DE TRAVAIL	139
<i>Des résistances laissées dans l'obscurité des études d'usages des technologies numériques</i>	139
Les travaux de Michel De Certeau sur les pratiques créatives de consommation culturelle.....	139
Une « anti-discipline » et des perspectives critiques qui se diluent dans les études d'usages.....	141
Des approches critiques qui négligent le pouvoir d'agir des acteurs	143
Un enfermement dans des approches « micro » ou « macro » difficilement conciliables	144
<i>La résistance au travail : évolution des manifestations et des recherches</i>	145
La résistance au travail, de quoi parle-t-on ?.....	145
Un regain d'intérêt pour les recherches sur la résistance en contexte de travail	147
Des résistances explicites aux résistances discrètes : des formes de résistance au travail qui évoluent	149
Des formes de résistance indissociables des formes de domination au travail.....	149
Des formes de résistance discrètes mais bien présentes	150
Quand les cadres et les travailleurs qualifiés résistent.....	152
Penser la résistance au travail en communication organisationnelle	152
Des résistances au pouvoir coercitif aux luttes pour le sens et l'identité.....	153
La résistance comme processus dynamique et hybride	154
Des résistances créatrices.....	158
<i>Synthèse</i>	159
CHAPITRE 5. DE LA RESISTANCE AUX TECHNOLOGIES AUX TECHNOLOGIES DE RESISTANCE.....	161
<i>Réseaux numériques et mouvements sociaux</i>	162
Capitalisme cognitif et ère post-médiatique : la multitude au service et contre l'Empire	162
Médiactivismes.....	164
<i>Utiliser les technologies numériques pour résister aux contraintes du travail</i>	168
Résistance narrative	168
Rompre avec la solitude, échanger et faire communauté.....	169
Des communautés d'échange aux mobilisations collectives	170
<i>Sabotage et incivilités numériques comme résistance au travail</i>	170
Sabotages « subtils »	171
Les incivilités numériques comme adaptation active, désengagement et résistance	172
L'écran pour mettre à distance, se protéger, marquer son désengagement	175
CONCLUSION.....	177

PARTIE III. UNE DEMARCHE DE RECHERCHE ACTION COLLABORATIVE POUR ECLAIRER LA FACE OBSCURE DES ORGANISATIONS.....	181
INTRODUCTION.....	183
CHAPITRE 1. LES RECHERCHES PARTICIPATIVES EN COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE	189
<i>Recherche action, recherche intervention et recherche partenariale et collaborative en communication organisationnelle</i>	189
Recherche action et recherche intervention : une longue tradition en communication organisationnelle	190
Recherche partenariale et collaborative : des recherches émergentes	193
Un intérêt récent et timide en France	194
Apports de la recherche collaborative.....	194
<i>Nos travaux : des démarches de recherche collaborative.....</i>	195
Le programme de recherche Raudin et le « Forum des experts »	196
Le programme de recherche Civilinum et le « Groupe de discussion sur les incivilités numériques ».....	198
Des points communs et une évolution dans les démarches.....	200
CHAPITRE 2. QUELLE EPISTEMOLOGIE DANS UNE DEMARCHE DE RECHERCHE ACTION COLLABORATIVE DESTINEE A ANALYSER LA FACE OBSCURE DES ORGANISATIONS ET DE LA COMMUNICATION AU TRAVAIL.....	203
<i>Une conception de la place de la science dans la cité.....</i>	204
Une conception du travail qui implique une recherche « au plus près des acteurs »	206
<i>Produire des connaissances à partir de l'expérience des acteurs : faire dialoguer savoirs investis et savoirs institués</i>	207
Des savoirs inextricablement liés	207
Comment mettre en dialogue savoirs investis et savoirs institués ?	208
<i>Un espace de recherche action qui réunit des acteurs impliqués</i>	210
Un espace collaboratif et hybride de recherche action.....	210
Une dynamique relationnelle au cœur du processus	211
Les acteurs engagés dans le processus de recherche	212
Prendre au sérieux la réflexivité et la capacité d'agir des acteurs et rassembler des « méta-acteurs »	213
La posture du chercheur engagé dans un espace de recherche collaborative : « ce que chercher veut dire ».....	214
<i>Du dialogue à la production de connaissances scientifiques : un continuum des savoirs.....</i>	216
Quelle « validité » des connaissances co-construites dans l'espace de recherche collaborative ?	216
Du « modèle épistémique » à la production de « connaissances situées ».....	217
Tirer parti du continuum des savoirs.....	218
Une objectivation enracinée.....	219
Réinterroger et interpréter les savoirs construits à l'aune de cadres théoriques	220
<i>« Bricolage méthodologique » assumé : la communication et le temps au cœur du dispositif méthodologique.....</i>	222
Approche itérative et inductive par le questionnement	222
Une recherche co-construite	224
La communication, le temps et « l'espace » au cœur du dispositif	225
L'ancre matériel de la recherche	226
Les technologies numériques comme « médiateur » dans le design de recherche	228
CHAPITRE 3. RISQUES IDENTIFIES ET VISEES ETHIQUES.....	231
<i>Les risques de la démarche</i>	231
<i>L'éthique comme « boussole »</i>	233
La recherche comme « activité de travail » mettant en jeu des « débats de normes et de valeurs »	234
L'éthique comme « visée » et l'éthique appliquée.....	235
L'éthique comme visée personnelle	236
Une éthique de l'espace collaboratif co-construite dans l'échange	237
Préserver les conditions du partage : éthique de la discussion et respect des « débats de normes et de valeurs » singuliers	237

Une attention particulière à la vulnérabilité.....	238
COMMENT CONCILIER RECHERCHE COLLABORATIVE AU PLUS PRES DES ACTEURS ET PERSPECTIVES CRITIQUES PROPRES AUX REFLEXIONS SUR LA FACE SOMBRE DES ORGANISATIONS ?.....	241
Une critique sociale qui s'appuie sur les critiques ordinaires et la réflexivité des acteurs.....	243
Les recherches critiques et les « effets critiques » de la recherche	244
CONCLUSION.....	247
CONCLUSION	249
BIBLIOGRAPHIE	253
TABLE DES MATIERES.....	279