

**Repenser le rôle des acteurs et des outils dans la dynamique de changement :  
une perspective communicationnelle**

Sandrine VIRGILI  
Allocataire-moniteur 3<sup>ème</sup> année.  
RODIGE, UMR 60 44 Université de Nice Sophia Antipolis  
250 avenue A. Einstein, Sophia Antipolis  
06560 Valbonne  
France

Tel : 06.63.72.43.82

04.93.26.87.61

E-mail : [sandrinevirgili@voila.fr](mailto:sandrinevirgili@voila.fr)

L'objectif de cet article est de montrer en quoi une approche communicationnelle du changement organisationnel peut être pertinente pour comprendre le rôle des acteurs et des outils de gestion dans cette dynamique.

Partant des approches traditionnelles développées en gestion, nous exposons que ces dernières échouent à articuler le rôle des acteurs et des outils dans le changement, ce en raison de leurs conceptualisations réductrices de la communication. Nous posons ainsi que l'articulation acteurs/outils/changement ne peut être étudiée en dehors de l'étude de la communication elle-même, en ce qu'elle est constitutive de ce processus de transformation. Dans cette perspective, prenant comme cadre conceptuel le modèle discursif développé par Taylor et Giroux, nous montrons en quoi les acteurs et les outils de gestion, par leurs mise en relation, sont les véritables fabricants du social et structurent le changement organisationnel, mettant en avant par là même la dimension sociale et matérielle de la structuration. Nous illustrons ces propos par des propositions issues d'un cas exploratoire qui déclinent plus précisément le rôle des différents acteurs de l'organisation et d'outils de gestion de nature diverses dans le processus de changement.

En ce sens, il nous semble que la perspective communicationnelle, parce qu'elle fournit un cadre de compréhension pertinent du fonctionnement organisationnel et de son processus de transformation, constitue une voie prometteuse pour renouveler les théories de l'intervention en entreprise et du pilotage du changement.

**Mots clés :** changement organisationnel, communication, modèle discursif, actants, acteurs, outils de gestion.

En management stratégique, le changement organisationnel est devenu un thème de recherche privilégié, ce depuis nombre d'années. Toutefois, la diversité des travaux développés montre combien son étude est problématique. Traditionnellement, les recherches sur le changement, et plus particulièrement sur sa mise en œuvre, ont été divisées selon deux préoccupations majeures : d'un côté la diffusion du changement, de l'autre son interprétation par les membres chargés de sa mise en œuvre. Cette division a donné lieu à des clivages réducteurs qui n'ont pas permis d'éclairer de manière satisfaisante la complexité du changement. En effet, dans les deux cas, ces approches ont passé sous silence le rôle que pouvaient avoir tous les membres de l'organisation, ainsi que les outils de gestion, dans cette dynamique de transformation.

Nous pensons que ces lacunes proviennent précisément de l'occultation de la nature avant tout communicationnelle de l'organisation et du changement (Giroux, 2000 ; Taylor & alii 2000 ; Taylor, 1993). Cette recherche postule en effet que lors de la mise en œuvre d'un changement, ce sont l'ensemble des membres de l'organisation mais également les artefacts matériels et les outils qui les entourent, qui structurent le changement, et ce car ce dernier se produit et se construit, par et dans la communication. Ainsi, selon nous, l'articulation acteurs/outils/changement ne peut être étudiée en dehors de la communication car cette dernière est constitutive de ce processus de transformation. Nous nous proposons donc ici d'explorer le lien entre la nature avant tout communicationnelle du changement et le rôle des acteurs et des outils dans cette dynamique, afin de mieux éclairer l'objet de recherche. Pour ce faire, nous partirons des lacunes des approches traditionnelles en gestion. Nous expliquerons en quoi l'occultation du rôle des acteurs et des outils dans la dynamique de changement provient de leurs conceptualisations réductrices de la communication. Partant de là, nous montrerons que c'est en posant le rôle central de la communication dans la création de structure que l'on peut comprendre la structuration du changement par ses acteurs et leurs artefacts. C'est en ce sens que nous justifierons l'intérêt d'une approche communicationnelle du changement. A partir des travaux de Taylor et Giroux, nous présenterons le déplacement de la problématique du changement afférent. Dans une dernière partie, nous illustrerons la pertinence de cette approche à partir d'un cas exploratoire, nous permettant alors de préciser le rôle structurant des acteurs et des artefacts dans la construction discursive du changement.

### **I. Les lacunes des approches traditionnelles du changement.**

Prendre comme point d'entrée la communication pour tenter de comprendre une problématique de gestion aussi complexe que le changement pourrait probablement sembler *a*

*priori* incongrue. Toutefois, en y regardant de plus près, on comprend mieux cette affirmation. En effet, les travaux en gestion qui ont cherché à éclairer la problématique du changement ont toujours posé un lien étroit entre la communication, l'organisation et par là son changement. Dès lors, l'idée que la communication joue un rôle important dans le changement n'est pas étonnante, ni nouvelle<sup>1</sup>. Mais si cet intérêt pour la communication est incontestable, il n'en reste pas moins que ces travaux ont été influencés par les paradigmes (A), ce qui a entraîné des définitions réductrices de l'organisation et de la communication, et des problématisations lacunaires du changement (B). Est-ce à dire qu'il faut remettre en cause la légitimité du lien communication/changement ? Nous pensons au contraire que c'est précisément parce que ces approches ont développé des acceptions trop simplistes de la communication qu'elles n'ont pas permis d'éclairer la complexité du changement (C). Pour ce faire, il faudra alors se tourner vers les modèles constructivistes provenant des sciences de la communication, qui posent les propriétés structurantes de la communication (Taylor, 1993 ; Giroux, 1997).

#### **A. Présnetation synthétique des approches traditionnelles de la mise en œuvre du changement**

Le tableau suivant résume les caractéristiques principales de ces travaux : il souligne la congruence entre leurs conceptualisations de l'organisation, de la communication et du changement.

Caractéristiques	Perspectives fonctionnalistes	
<b>Vision de l'organisation</b>	Une entité aisément malléable, pouvant être analysée exclusivement à travers ses dirigeants	Un système de significations/représentations sans cesse renégociées dans les interactions de ses membres
<b>communication</b>	Acception la plus <i>simpliste</i> : un mécanisme de <i>transmission</i> d'informations donnant la primauté à son émetteur : la direction	Rôle <i>fondamental</i> : Un processus d' <i>interactions</i> , permettant la construction sociale de la réalité ; elle fait advenir les choses au monde en leur conférant du sens
<b>Relation Communication/ Organisation</b>	La communication est un Produit de l'organisation (Organisation → Communication)	L'organisation est un Produit de la communication (Communication → Organisation)
<b>Conceptualisation du changement</b>	Un mécanisme de diffusion/transmission unilatéral de la volonté des dirigeants et de ses relais	Un <i>processus</i> de redéfinition d'une nouvelle représentation de l'organisation
<b>Problématique principale</b>	<i>Découvrir</i> comment les discours des dirigeants influencent et induisent des comportements adéquats au changement formulé	<i>Comprendre</i> le processus d'émergence de représentations nouvelles de l'organisation pour aider les dirigeants à les orienter
<b>Objectifs/questionnements</b>	Optique <i>prescriptive</i> : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment communiquer aux subordonnés le changement conçu par la direction ?</li> <li>• Quels bons signaux envoyer aux subordonnés pour les faire « adhérer » ?</li> </ul>	Optique <i>descriptive et analytique</i> (avec un biais managerial) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comment déconstruire et reconstruire les représentations des membres de l'organisation ?</li> <li>• Comment faire converger leurs représentations ?</li> </ul>
<b>Intérêt pour...</b>	Les messages de changement, les canaux de transmission à optimiser	La légitimation d'une nouvelle représentation par/de la direction

#### **B. Les failles conceptuelles de ces approches traditionnelles : l'occultation du rôle des acteurs et des outils de gestion dans le changement.**

<sup>1</sup> Cf. pour une étude exhaustive Lewis & alii, 1998

Les travaux ci-avant souffrent d'ambiguïtés et de failles conceptuelles qui ne permettent pas d'éclairer convenablement la problématique du changement. Ces lacunes, dont nous montrerons qu'elles proviennent en dernière analyse de leurs conceptualisations réductrices de la communication (C), portent sur quatre points reliés : une polarisation excessive sur le rôle de dirigeants, l'occultation des autres acteurs organisationnels, une vision univoque du changement, enfin l'occultation du rôle des outils de gestion et plus largement des artefacts matériels. Le tableau-ci-dessous explicite quelque peu ces 4 points.

	<b>Travaux fonctionnalistes</b>	<b>Travaux interprétatifs</b>
<b>Rôle des acteurs de l'organisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le seul acteur pertinent est le <i>dirigeant</i></li> <li>Les middle-managers ne sont là que pour transmettre la volonté des dirigeants en adaptant les messages à l'auditoire</li> <li>Les membres de l'organisation, en vertu du principe d'intendance, suivront</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le seul acteur pertinent est le <i>dirigeant</i></li> <li>Les autres acteurs, membres chargés de la mise en œuvre, ne sont étudiés que pour connaître leurs interprétations, afin de les faire converger dans le sens voulu</li> </ul>
<b>Vision du changement</b>	<i>Univoque :</i> Changement programmable et imposé, délibéré et prescrit	<i>Univoque :</i> Changement formalisé par la direction à travers la construction de la représentation/ paradigme dominant
<b>Vision de l'apprentissage</b>	Inexistant	Mentionné : désapprentissage et apprentissage d'une nouvelle vision/représentation de l'organisation, <i>sans qu'on en saisisse les mécanismes et les ressorts</i>
<b>Rôle des outils/artefacts matériels dans le changement</b>	<i>Passif :</i> Ils sont ajoutés/ <i>juxtaposés</i> ici où là à l'organisation. En vertu du <i>principe d'intendance</i> , et à la logique <i>rationaliste</i> qui préside à leur introduction/construction, ils sont réduits à leur plus simple expression : <i>celui de conformation et de prescription</i>	<i>Passif :</i> Ils ne sont même pas mentionnés, le changement étant prioritairement de l'ordre de la cognition et non de l'action ; le seul pertinent est la communication
<b>Rôle de la communication dans le changement</b>	Un des meilleurs <i>outils</i> d'optimisation de la mise en œuvre, en tant qu'instrument de transmission de messages de changement permettant la conformation de comportements	Un <i>instrument</i> de management symbolique du sens permettant la conformation des représentations et donc automatiquement des comportements

### **C. Des lacunes provenant de conceptualisations réductrices de la communication.**

Les lacunes présentées proviennent de l'occultation de la dimension éminemment communicationnelle de l'organisation et du changement (Giroux, 2000). Cette occultation est claire : dans ces approches, la communication est soit une transmission, tout au plus une interaction<sup>2</sup>... Or, dire que la communication est une transmission, ou tout au plus une interaction, ne permet pas de comprendre en quoi les acteurs de l'organisation et les outils interviennent dans la dynamique organisationnelle. Pourquoi ? Car conférer un rôle aux acteurs et aux outils dans le changement nous obligerait inévitablement à poser le caractère fondamentalement communautaire de l'organisation, et finalement de l'action : dire que les acteurs et les outils peuvent avoir un rôle important, voire structurant, dans le changement,

<sup>2</sup> La première perspective réduit en effet la communication à une transmission donnant la primauté à son émetteur, la direction. L'occultation semble moins claire dans la seconde, puisqu'elle postule une relation de production de l'organisation par la communication. Toutefois, ce qui est central dans cette approche, c'est l'interaction et non la communication. En outre, cette interaction ne semble pas vraiment faire l'objet d'une quelconque attention par les chercheurs dans leurs travaux empiriques, du moins elle n'apparaît pas comme centrale. Quant à la communication, elle n'est finalement là qu'en filigrane : elle reste un simple liant du social. Enfin, ces approches comportent pour un grand

cela implique *a minima* de considérer qu'il n'est pas le simple fait de dirigeants, mais qu'il résulte des actions de l'ensemble des acteurs qui composent l'organisation ; qu'il est le fruit de leurs interactions avant tout communicationnelles, ces dernières se produisant dans un contexte fait de matérialité et d'outils concrets. Or, c'est bien ce caractère communautaire de l'action, sa nature profondément intersubjective et sociale, qui échappe à ces approches, ceci en raison de leurs conceptualisations de la communication. Aussi, n'est-ce qu'en reconceptualisant la communication comme une transaction que l'on peut enfin redonner aux acteurs et aux outils un rôle structurant, en ce que ce concept « *met l'accent sur la notion d'action commune* » (Robichaud, 1998). Poser que la communication est une transaction signifie que c'est simultanément à travers l'acte de langage, mais aussi par la mobilisation d'objets dans des réseaux\_ donc les outils et plus largement la matérialité \_, que se transforment les collectifs organisationnels (Robichaud, 1998 ; Taylor & alii 2000). C'est donc bien la communication, par ses dimensions organisantes, qui est au centre de la transformation des organisations. C'est pourquoi le lien acteurs/outils/changement ne peut être étudié en dehors de l'étude de la communication.

## **II. La pertinence de l'approche communicationnelle du changement organisationnel.**

L'approche communicationnelle de l'organisation<sup>3</sup> s'intéresse à la construction collective de l'organisation et par là du changement. Nous en présentons les principales caractéristiques (A) et montrons en quoi elle nous invite à repenser le rôle des acteurs et des outils dans l'action collective (B). Nous exposons enfin son application au changement (C). Nous verrons alors mieux en quoi elle peut être pertinente pour notre objet.

### **A. Le modèle discursif pour repenser l'action collective**

Le modèle discursif pose que la communication joue le « rôle » central dans « *la création de signification, dans la mobilisation des acteurs et dans la négociation de règles d'action* » (Giroux, 1997). Il montre comment, à travers la communication réalisée au quotidien, les acteurs instituent une représentation, abstraite et empreinte de signification, de leur organisation et comment ils la réalisent concrètement dans leurs interactions. Pour ce faire, il postule que l'organisation est une communauté discursive créée par ses membres et opérant

---

nombre de travaux un biais managérial qui les différencient finalement peu des perspectives fonctionnalisées (problème de logique interne au paradigme).

<sup>3</sup>Elle est développée par un groupe de chercheurs canadiens autour de J.R. Taylor : N.Giroux, C.Groleau, D.Robichaud, F.Cooren, E.Van Every. Nous décrivons donc succinctement dans cette partie leur approche qu'on appelle « modèle discursif », à partir de leurs publications.

selon 2 modalités<sup>4</sup> en tension : la conversation et le texte. Le tableau suivant résume leurs principales caractéristiques.

	<b>La conversation</b>	<b>Le texte</b>
<b>Objectif</b>	La régulation de l'organisation au <i>quotidien</i>	La projection de l'organisation <i>dans le temps et l'espace</i>
<b>Définition</b>	Une chaîne d'interactions langagières quotidiennes et variées, souvent contradictoires	Une configuration signifiante dépassant la polyphonie des conversations quotidiennes
<b>C'est le lieu ...</b>	...d'élaboration d'arrangements entre acteurs en situation de travail, de leurs identités, et de pouvoirs	...d'inscription d'une logique dominante permettant d'orienter l'organisation en lui donnant un cadre d'action
<b>Elle/il fait référence à</b>	2 niveaux d'organisation : Le Collectif humain et les Communautés de pratiques	2 niveaux d'organisation : L'entité (personne juridique et symbolique) Le système (agencement des ressources)
<b>Elle/il comporte à la fois...</b>	Des traces orales et écrites :	
	- <i>orales</i> : discussions de travail, conversations - <i>écrites</i> : mémos, rapports...	- <i>orales</i> : discours des dirigeants, annonces officielles, ... - <i>écrites</i> : énoncés de missions, organigramme...
<b>Elle/il met en avant ...</b>	Le caractère mouvant de l'organisation, (écho aux approches interprétatives)	Le caractère stable de l'organisation, (écho aux approches fonctionnalistes)

La dimension conversationnelle renvoie aux interactions, la dimension textuelle concerne, quant à elle, le sens conféré à ces mêmes interactions. On entrevoit là la dualité qu'entretiennent ces deux modalités de la communication : c'est à travers la conversation qu'est produit et réaffirmé le texte, qui vient à son tour contraindre et rendre possible la conversation. Le texte est donc à la fois habilitant et contraignant pour l'action : en conférant une signification, « *il définit les interactions* », et dans le même temps, il n'est saisissable que dans les interactions où il est mobilisé dans les pratiques des acteurs (Robichaud, 1998). Selon Taylor, cette dualité est rendue possible par une forme réflexive de conversation, la métaconversation, qui a pour objet l'organisation en réalisation. Elle joue donc le rôle d'articulation entre le texte et la conversation, dans les deux sens : de la conversation vers le texte *via* la textualisation, du texte vers la conversation *via* l'opérationnalisation. Ainsi, il y a ici à l'œuvre deux sous-processus organisants de traduction que sont l'actualisation du texte dans les interactions et de textualisation des interactions dans la production du sens de l'action (Robichaud, 1998). Ils sont pour Taylor au fondement de la structuration de l'organisation.

### **B. Repenser le rôle des hommes et des outils : des acteurs aux actants**

Dans ce modèle, l'explication du collectif organisationnel, sa nature et son existence, sont donc à trouver dans la structure même de la communication, dans ses deux sous-processus organisants. On peut alors se demander à quel titre les acteurs et les outils peuvent être engagés dans l'explication du social. Nous pensons que c'est justement en allant regarder du côté de la structure de la communication, que l'idée du rôle structurant des acteurs et des outils dans l'action collective et le changement prend tout son sens. Pourquoi ? Car la communication est conçue ici dans son acception originelle, celle de **mise en relation**. Elle

<sup>4</sup> Il est à noter que l'usage du terme « modalité », de même que la dualité, n'est pas anodin. Il fait référence à ceux employés par Giddens.

n'est pas une simple parole, mais une action en contexte, toujours orientée : en ce sens, elle se définit comme une transaction. C'est pour cette raison que les communautés de travail sont avant tout des communautés discursives : pour organiser leurs activités, et en faire sens, elles se doivent d'instaurer des relations d'agence, car ces dernières sont à la base de l'organisation. Précisément, c'est bien le langage qui permet de concevoir ces relations d'agence, en ce que sa nature première est de créer et d'établir des actes de délégations de responsabilité dans lesquels ces relations d'agence complémentaires sont générées. C'est ce que Taylor & *alii* (2001) nomment le principe de co-orientation. Aussi nous faut-il nous intéresser à la nature de ces relations qui sont créées par et dans la communication pour comprendre le rôle structurant de outils et des acteurs dans la constitution du collectif.

En effet, si la communication, dans ses deux modalités, permet la création d'une relation d'agence à la base du collectif organisationnel, il faut bien comprendre que cette relation d'agence se définit avant tout et c'est justement là l'intérêt comme une mise en relation d'acteurs et d'outils, et plus largement d'objets matériels. Effectivement si l'on regarde du côté de nos deux modalités de la communication, qu'avons-nous ? La conversation, *i.e.* l'action organisationnelle, suppose la création d'un réseau d'actants à travers la **mobilisation d'humains et de non-humains**, dans le processus de constitution du collectif. Ici, la notion d'actants<sup>5</sup> est pour notre objet primordiale, puisqu'elle souligne que c'est non seulement les humains, mais tout autant les objets, les outils, qui participent de la constitution de l'organisation. Dans le même temps, pour que l'organisation émerge dans la durée et dans l'espace, il est nécessaire que ce réseau, ce cours de l'action, soient établis sous une forme signifiante : celle de texte, ou description narrative. Au cœur de la construction de l'organisation, nous avons ainsi deux notions : celle de mise en relation d'éléments hétérogènes car ils relèvent d'ontologies diverses (humains, outils), que suppose la conversation et sa nature interactionnelle, et celle de description narrative/texte, puisque la constitution de ce réseau d'actants nécessite inévitablement que les actes produits dans l'interaction soient décrits et interprétés sous forme narrative, pour leur conférer du sens. La nature même de la communication suppose donc que c'est par la mise en relations d'humains et d'objets/d'outils, que se construit le collectif organisationnel, et ce car elle permet, en construisant des relations d'agence, de faire sens de ce collectif et de lui donner ainsi les moyens de ses actions. C'est ici que l'on retrouve le caractère communautaire de l'action, puisque la constitution du collectif ne peut se faire que par cette mise en relation d'actants sociaux, et c'est donc bien dans leurs interactions qu'elle se produit. C'est là aussi que l'on

perçoit la nature hétérogène de la constitution de l'organisation, et la reconnaissance du rôle des outils au même titre que les acteurs, car ces actants sont autant des objets et que des humains. Dès lors, l'outil de gestion n'est plus un instrument de conformation ajouté ici ou là à l'organisation, mais il en est constitutif. Il n'est plus passif, car il contribue à créer de la signification. C'est donc en ce sens que l'on doit appréhender le rôle des acteurs et des outils comme structurant : non seulement l'organisation n'existe que par les relations qu'acteurs et objets entretiennent réciproquement, mais c'est cette mise en relation qui permet la création de systèmes de signification à la base de l'organisation. On comprend alors que l'articulation acteurs/outils/organisation ne peut être même comprise en dehors de la communication qui les relie. C'est à ce titre que les objets et outils de gestion, comme les humains, sont engagés par leurs interactions dans la production de l'organisation. Et s'ils sont engagés dans la production de l'organisation, ils le sont évidemment dans sa transformation. La compréhension du changement ne peut donc se faire qu'en allant regarder du côté des outils et de tous les acteurs, de leurs interactions, et en reconsidérant leur rôle dans cette dynamique.

***C. Son application à l'étude du changement organisationnel : le renouvellement de la problématique.***

Puisque l'organisation est par nature communicationnelle, il n'y a aucune raison pour postuler qu'il n'en est pas de même pour le changement. Aussi, le modèle discursif nous invite-t-il à repenser le changement comme « *le fruit d'un processus organisant qui se réalise au quotidien par et dans la communication* » (Giroux, 1999). Et puisque la communication, en tant que constitutive de l'organisation, implique la mise en relations d'acteurs et d'outils, alors on peut raisonnablement poser que le changement est structuré par et dans les conversations qu'entretiennent ces acteurs et ces outils (Ford & Ford, 1995 ; Giroux, 1999, 2000)<sup>6</sup>. Enfin, si l'organisation est bien structurée par le texte et la conversation, alors toute action de changement viendra modifier l'équilibre établi entre les 2, *i.e.* à la fois les mises en relations ou conversations ainsi que les systèmes de signification ou textes. Dans une dialectique dynamique, le changement affectera donc autant les pratiques des acteurs, sous-tendu dans leurs conversations, que leurs représentations de l'organisation, *i.e.* le sens qu'ils attribuent à leur collectif<sup>7</sup>. Aussi, pour étudier le changement, nous faudra-t-il examiner ces deux

---

<sup>5</sup> Elle est empruntée à Greimas (1983), *Du sens*, ainsi qu'aux travaux de Callon et Latour.

<sup>6</sup> On est donc bien loin des travaux traditionnels qui le posaient comme délibéré, prescrit, et au sein duquel le seul « actant » pertinent était la direction. Ici, il ne peut être qu'un processus complexe, construit chemin faisant, sous-tendant l'apprentissage.

<sup>7</sup> Ainsi, ce qui est de l'ordre de la cognition et des représentations ne relève pas de la pure activité mentale mais est imbriqué et lié aux/dans les pratiques des acteurs, également dépendant du contexte large et étroit, des outils mobilisés/nouvellement « introduits » etc.

dimensions organisantes et indissociables<sup>8</sup> de la communication : celle cognitive, de l'ordre des représentations et celle organisationnelle, du domaine de l'actualisation. Dès lors, la problématique du changement sera reconceptualisée de la manière suivante :

- Comment le changement se construit discursivement par ses membres et les outils?
- Et plus particulièrement comment une organisation est-elle reconstruite par et dans ces discours lors d'une action de changement ? (Giroux, 1999)

Il faudra aller voir du côté de ces deux sous-processus organisants, car ils sont le lieu où le changement se conçoit et se gère. Et puisque les outils autant que humains participent à la (re)construction de l'organisation, en ce qu'ils construisent conjointement les systèmes de significations, il nous faudra examiner plus profondément comment s'articulent ces rôles entre les membres et les outils le long du processus. C'est ce que nous tenterons d'illustrer dans les lignes suivantes à travers les premières interprétations issues d'un cas exploratoire.

### **III. En guise d'illustration : application à un cas exploratoire...**

Les lignes suivantes suggèrent, à partir d'un cas exploratoire, des éléments de compréhension sur l'articulation acteurs/outils/changement. Auparavant, elles présentent la méthodologie.

#### **A. Méthodologie de recherche et axes d'orientation**

##### **a). Une approche ethnographique orientée conjointement vers langage et les pratiques**

Reposant sur une épistémologie constructiviste qui postule que la communication est le médium de création de toutes choses, l'étude de l'articulation acteurs/outils/changement passe donc inévitablement par l'étude de la communication. Et puisque le changement se construit discursivement dans l'action ordinaire de ses membres \_celle-ci mobilisant nécessairement des outils\_, c'est prioritairement dans l'observation de ces interactions langagières que nous croyons pouvoir saisir cette construction<sup>9</sup>. Nous privilégierons donc l'observation de ces interactions et pratiques comme méthodologie. Toutefois le choix d'une telle démarche ethnographique pourrait sembler *a priori* inapproprié : pourquoi, puisqu'il s'agit d'une perspective communicationnelle, ne pas utiliser les techniques issues de l'ethnométhodologie ou de l'analyse de discours? Tout simplement car ces dernières proposent une vision

---

<sup>8</sup>Plus précisément, la dimension cognitive renvoie aux représentations. Elle pose que les individus, par et dans leurs échanges communicationnels, re/construisent progressivement leurs représentations de l'organisation entité (représentation de l'organisation en tant que telle, le texte) et du collectif humain (en reconstruisant leurs identités, leurs rôles...). Ils délibèrent également au cours de leurs échanges sur le processus même de changement (qui fait quoi, pourquoi...). Mais ces représentations doivent s'actualiser. Le changement et une nouvelle organisation émergent alors progressivement du processus de communication entre les acteurs. Leurs échanges créent tout autant le changement qu'ils sont structurés par lui. Et ce par la médiation du *Texte*, concept fondamental du modèle discursif.

<sup>9</sup> Ne nous méprenons pas ici : l'interaction que nous allons analyser ici n'a pas du tout le même statut que celui que veulent bien lui conférer les interprétatifs. Si nous allons regarder du côté de ces interactions, c'est parce qu'en leur sein se tissent des transactions à la base de la constitution du collectif. En ce sens, elle est en même temps située et toujours dépassée.

particulière du langage : autonome, abstrait, elles tendent à occulter son caractère situé et matériel, pour ne privilégier que les productions purement verbales. Or, qu'avons nous ici ? Si la communication a des propriétés organisantes, c'est avant tout car elle n'est pas séparable de l'activité : en vertu du principe de co-orientation, elle la constitue. Dès lors, c'est bien parce qu'interaction/pratiques et langage sont indissociables que la méthodologie appropriée se doit de s'intéresser autant aux discours des acteurs qu'au contexte plus large, matériel, dans lesquelles ils sont *situés*. Cette double exigence justifie le choix d'une approche ethnographique basée sur l'observation rapprochée des micro-processus d'interactions<sup>10</sup>.

*b). Un parti pris pour l'observation participante*

Plus spécifiquement, nous avons opté au sein de cette démarche ethnographique pour une observation de type *participante* (Junker (1960) : celle d'un observateur qui flâne, observe les acteurs dans leurs activités quotidiennes et s'engage fréquemment avec eux dans des interactions et entretiens informels. Ce choix s'est imposé pour 2 raisons : d'abord car cette recherche relève d'une ontologie constructiviste et ensuite car elle s'intéresse au discours. Dès lors, elle engage le chercheur dans une tâche de nature herméneutique : il devra interpréter des interprétations d'acteurs, les construire conjointement avec eux. Il était donc impérieux d'adopter un mode d'appréhension de la réalité qui nous permette d'entrer en interaction avec les acteurs et de développer une empathie certaine afin éclairer leur contexte de production du social. Ce qui est permis par l'observation participante. Ainsi, il nous faut souligner que si nous n'avons pas adopté le rôle de participant complet<sup>11</sup>, néanmoins notre implication a été forte dans les interactions des acteurs et plus largement dans le processus de changement. Conformément à notre positionnement constructiviste, l'observation participante nous a conduit à collaborer à la construction même du processus avec les acteurs, et ce par le retour d'informations systématique que nous avons réalisé. Nous avons convenu dès le départ avec l'ensemble des acteurs que nos analyses feraient régulièrement l'objet de présentation et discussion lors de réunions regroupant les participants. De ce point de vue, nous pouvons même dire que nous avons construit conjointement des artefacts (rapports écrits et réunions organisées pour l'occasion) qui ont contribué à la structuration du changement lui-même<sup>12</sup>.

**B. Contexte de la recherche**

Le cas relate l'histoire d'un changement planifié : celui de la réorganisation d'un service

---

<sup>10</sup> Avec une attention particulière pour le rapport discours/action.

<sup>11</sup> Cette méthode n'a pas été adoptée dans la mesure où elle exige que le chercheur possède l'expertise nécessaire à la conduite des activités quotidiennes de l'organisation, expertise que nous ne possédions pas.

administratif suite à la nomination d'un nouveau directeur. L'objectif de ce dernier est d'insuffler un dynamisme à travers la définition d'une orientation nouvelle à ce service de l'université dédié à la formation continue. Composé de 11 personnes, il était depuis des années scindé en 2 équipes de travail qui, non seulement n'effectuaient pas les mêmes tâches, chacune s'occupant de formations spécifiques, mais en plus étaient séparées physiquement, distants de plusieurs kilomètres. Les relations entre les deux équipes, pour les besoins du travail, passaient essentiellement par des appels téléphoniques et de temps à autre par des visites mutuelles dans l'un ou l'autre lieu. Quant aux précédents directeurs, leur présence n'était que ponctuelle. Chaque équipe fonctionnait donc en autarcie. L'arrivée du nouveau directeur marque alors un tournant décisif dans la gestion et plus généralement la vie de ce service : non seulement il lui assigne de nouveaux axes de développement, mais pour ce faire, il procède à un regroupement physique des 2 équipes au sein d'un même local. Ainsi, équipe dirigeante et membres du service se sont trouvés pour la 1<sup>ère</sup> fois réunis. Ce regroupement a alors entraîné un choc culturel important et une modification des pratiques de travail pour chaque équipe, les obligeant tout autant à un partage du travail qu'à un apprentissage de nouvelles tâches et d'un nouveau mode de fonctionnement... Notre intervention démarre 2 mois après la venue du nouveau directeur et le regroupement physique, et s'étale sur 7 mois. Au cours du déroulement du changement, nous avons pu remarquer que la situation était très vite devenue intenable pour la majorité des acteurs : une incompréhension entre la direction et les employés s'était installée. Ceci a été aggravé par le fait que la direction était peu présente au début du processus, et que les raisons de cette réorganisation ainsi que les objectifs de la nouvelle direction n'ont jamais été clairement explicités<sup>13</sup>. Ainsi, les 2 équipes de travail se sont retrouvées livrées à elles-mêmes : elles devaient assumer leur service (notamment d'accueil, et de gestion de ces formations) au public très nombreux en cette période de rentrée, sans véritablement connaître les tenants et aboutissants des tâches à assumer, ni même *a minima* les informations dont elles devaient disposer pour mener à bien leur mission. En particulier, tous étaient chargés, en cette période d'affluence, de renseigner et d'accueillir l'ensemble des demandeurs de formations. Or, chacun ne détenait que des bribes de connaissances sur les tâches qui lui étaient assignées. Nous avons alors assisté à une *première phase d'auto-organisation* où, pressées par l'urgence du travail, ces 2 communautés de pratiques ont appris, ou plutôt construit mutuellement au sein de leurs conversations quotidiennes, les tâches qu'elles devaient effectuer : chacune montrait et discutait en même

---

<sup>12</sup> Il conviendra alors de nous interroger sur notre rôle, en tant que chercheur, dans la construction discursive du changement. Mais ceci est un autre débat qui ne peut être entamé ici.

temps avec l'autre, à partir de sa propre expérience, et au moyen d'exemples concrets, sur le : « *comment construire un dossier d'inscription* », « *quels renseignements demander au public* », « *comment recevoir le public de telle formation* », « *quels éléments de base sont à connaître sur tel ou tel diplôme* », etc. ; émettant en même temps des idées pour organiser le travail et instituant, provisoirement du moins, un mode de fonctionnement et d'agencement de ces pratiques nouvelles. Toutefois, quelques 4 mois après le regroupement physique, la direction, consciente de cet état de fait, décidait de mettre en place des procédures particulières et d'organiser clairement le travail, ce qui s'est concrétisé par la production d'outils de gestion et d'artefacts matériels. Il s'agit ici d'une *deuxième phase, plus structurée et structurante*. Voyant que l'organigramme nouveau n'était pas connu et ne fonctionnait pas dans les pratiques, la direction a tout d'abord demandé formellement aux acteurs, en réunion de service, de décrire leurs tâches quotidiennes. Ce que ces derniers ont fait de manière également dialogique, discutant au cours de leurs conversations de travail de ce que chacun faisait. Dans un 2<sup>nd</sup> temps (cela s'est étalé sur 1 mois 1/2), la direction a construit des fiches de postes dans lesquelles étaient assignés les objectifs afférents, les tâches précises à effectuer, etc., à partir des descriptifs co-construits par les membres de l'organisation. La construction de ces fiches de postes s'est donc faite en plusieurs étapes et de manière participative et incrémentale : la réception des descriptifs par le directeur lui a permis de reprendre l'organigramme de départ et de proposer de manière participative à ses employés, au cours de plusieurs réunions, les fiches correspondantes. Par la même occasion, la direction a expliqué et mis sur papier les objectifs de ce nouveau service, ses missions, etc. Enfin, pour asseoir ce changement de pratiques, une fois les fiches de postes validées, elle a souhaité réagencer les locaux ... Nous avons arrêté la collecte 2 mois après ce réagencement.

### **C. Deux séries de propositions interreliées.**

Nous n'explicitons ici que quelques éléments de notre cas. Nous avons regroupé les interprétations suivant 2 thèmes qui ils sont intimement liées : la 1<sup>ère</sup> série vise à expliciter le rôle des différents membres dans le changement, soulignant avant tout l'importance des acteurs du quotidien dans et pour sa construction. La 2<sup>nde</sup> stipule que cette construction ne peut se faire en dehors de la prise en compte de la matérialité, et en particulier de l'ensemble des outils/dispositifs gestionnaires, en ce qu'ils sont constitutifs de l'organisation.

#### ***1. Le renouvellement du rôle des acteurs dans le changement***

---

<sup>13</sup> Donc par rapport à notre cadre conceptuel, cela relève du texte (niveaux entité et système).

*a. Les « acteurs du quotidien » comme fabricants ordinaires du social via leurs interactions :*

Les 1<sup>ères</sup> interprétations issues de l'observation des micro-processus nous ont permis de reconnaître le rôle moteur des membres « ordinaires » de l'organisation dans la construction même changement. Les travaux traditionnels s'intéressant à ces membres ordinaires soulignaient simplement que ces derniers pouvaient opposer une résistance qui rendait l'action des dirigeants plus difficile, mais leur laissait malgré tout le monopole de la formulation. Notre cas témoigne au contraire que c'est bien au cours de la mise en œuvre, dans et par leurs conversations de travail, que se reconstruit l'organisation dans ses différents niveaux. Ces interactions ordinaires contribuent en effet à créer des cadres d'interprétations et des référents commun nécessaires à l'accomplissement du changement, et ainsi à la reconstruction de l'organisation<sup>14</sup>. Pour l'illustrer, partons justement d'une de ces conversations de travail, lesquelles, parce qu'elles se produisent dans un contexte de changement, sont généralement émaillées de multiples complications routinières. La séquence suivante fait intervenir 3 membres du service ; elle porte sur un problème de gestion des dossiers.

Catherine est responsable du suivi des dossiers stagiaires. Magali, elle, s'occupe en priorité des relations avec les organismes extérieurs de formation et de paiement et chapeaute également le suivi et la gestion des dossiers. Chacune exerçait, dans son équipe respective, seulement une partie de cette tâche avant la réorganisation. Quant à Françoise, elle s'occupe de l'accueil de stagiaires. Elle se doit également de savoir, pour répondre aux demandes des stagiaires, où en sont les dossiers de formations, les attestations... Enfin, André est le nouveau directeur du service. La séquence démarre quand Catherine entre dans le bureau de Magali :

**1 C :** Mag, regarde, pour les dossiers de suivi stagiaires. J'ai rempli celui de M. X. parce comme il n'habite pas ici, je l'ai fait en priorité parce qu'il passe demain. Après il repart dans le nord pour sa formation. Donc, il vient tout chercher demain. En même temps, je lui ferais signer les attestations de présence et celles à envoyer au Fongecif, comme ça, je fais tout partir demain pour qu'il soit payé à temps...

**2 M :** oui oui, c'est bon, c'est ça.

**3 C :** Et à propos des attestations de présence, j'ai vérifié le nombre d'heures avant de signer. Mais ça ne fait pas le taux plein, tu as vu ? *Elle lui montre les feuilles. C'est normal tu crois ?*

**4 M :** Ah non, là ça va pas, il y a un problème dans les attestations. Si on l'envoie comme ça, le stagiaire, il va pas être payé. Parce que tu sais, ils sont pas commodes le Fongecif !!

**5 C :** Comment ça ?

**6 M :** Ben oui, je me rappelle, une fois, pour les dossiers de D.E.S.S, une fois, j'avais eu un problème un peu comme ça quand j'étais à la fac de droit<sup>15</sup>. Je suis sûre que quand ils vont voir qu'il n'y a pas toutes les heures reportées sur la feuille, ils vont pas chercher à comprendre ; ils vont lui payer que le taux réduit.

**7 C :** Comment tu dis ? D.E.S.S. Ah je savais pas que ça se prononçait comme ça, je croyais que ça se disait [Desse] !

**8 M :** tu l'avais jamais entendu ?

**9 C :** Ben non, tu sais, nous on s'occupait pas de ces formations. C'était que vous... [*Passant au sujet de la discussion*] .Oui, c'est bien ce que je me disais, qu'il y avait un truc qui cloche là avec ces attestations. C'est pour ça que je t'ai montré... Comme toi t'as plus l'habitude que moi... Comment on fait alors ? Parce qu'à chaque fois qu'on aura ce même genre de diplôme à gérer, ça va nous refaire le coup.

**10 M :** oui, tu as raison. En plus, on va en avoir de plus en plus à gérer des formations comme ça. Alors autant s'organiser en conséquence. Bon, alors qu'est-ce qu'on fait ? [*elles fouillent toutes les 2 dans des dossiers et s'arrêtent sur ces attestations*]. Le problème c'est que ce sont les profs qui remplissent ces heures de formation, et ils ne savent pas qu'il faut comptabiliser les heures de stages et de travail. Et comme ils sont pas tout le temps disponible, en plus...

**11 C :** oui, j'y ai pensé justement, et je me disais qu'on avait qu'à les remplir nous avant, comme ça on est sûres.

**12 M :** oui, c'est ce que je pensais aussi, d'autant que comme ça on fait d'1 pierre 2 coup. En plus je suppose que les profs, ça

<sup>14</sup> Il suggère également que l'émergence d'un langage commun n'est pas tant le fait du texte, ou de messages de changement redondants à vertu pédagogique, ce car lors de la collecte de ces données, le texte était inconnu, et il y eu peu de messages. Ils sont avant tout le fait des pratiques conjointes, donc des interactions. Ceci est important car ici c'est la pratique commune, donc les interactions conversationnelles quotidiennes et non le texte, qui permettent le développement d'un langage et de représentations communes.

<sup>15</sup>Là où était localisé une des 2 équipes avant la réorganisation.

leur enlèvera une corvée, et nous, ça nous arrange. On n'a qu'à faire comme ça. Oui, après tout je pense que c'est logique que le responsable suivi de stagiaires et celui qui s'occupe de la gestion des dossiers le remplissent. Mais maintenant, le problème, qu'est-ce qu'on fait pour celui-là de dossier ? Faut tout reprendre.

**13 C :** Oui, il faut reprendre toutes les heures, et vérifier où ça cloche avec celles du Fongecif.

*A ce moment là, Françoise entre dans le bureau ouvert pour prendre un document. Elle leur demande ce qui se passe. Elles lui expliquent brièvement.*

**14 F :** attendez, je vais chercher le classeur d'infos. Normalement, dedans il y a toutes les infos pour remplir les feuilles en accord avec le Fongecif. [...]. Je le sais parce que la dernière fois j'ai eu quelqu'un au téléphone qui m'a posé la question, alors j'ai mis la feuille explicative dedans, pour qu'on ne courent pas derrière l'information. *Elle part dans le bureau et revient, déçue.* J'avais oublié, André est parti en réunion ce matin à l'extérieur, et il a pris le classeur. Et on ne sait pas quand il rentre.

**15 C :** mince, alors il faut téléphoner au secrétariat du diplôme pour qu'il nous faxe la feuille.

**16 M :** oui, je vais téléphoner moi, puisque je connais un peu la personne qui s'en occupe. Parce qu'en plus, il ne faut pas lui dire que c'est un problème interne, parce que sinon... Que c'est exceptionnel... Enfin, comme ça au moins on l'aura de suite. Et après on regarde et on pointe les heures ensemble.

**17 C :** d'accord, merci. En tout cas, il faudrait voir avec André pour ça et pour prévenir les profs et tout ça... Faut lui dire de suite, parce que de toute manière, si on le fait pas... on peut toujours attendre. Parce qu'en plus on sait rien. Je sais même pas si ce que je fait, ça rentre bien dans ce que je dois faire. Ça me paraît logique, mais bon...

**18 M :** oui faudra voir avec lui, parce qu'il n'y a rien de vraiment formalisé. Je ne sais pas trop ce qu'il compte faire pour le service. En plus il est pas souvent là... Donc déjà on verra pour la procédure de gestion de dossiers à mettre en place, par rapport aux feuilles de présence. Ça, c'est indispensable.

**19 C :** oui. Donc OK, pour ce dossier, c'est bon. On fera comme ça. On va un peu bidouiller et après on fera tout comme ça, avec une procédure... Et cette feuille qu'on devra remplir avant, il faudra lui donner un autre nom, pour dire que ça a changé. Parce que sinon plus personne va comprendre. Comme ça on l'expliquera au stagiaire. Tiens, je lui dirais demain quand il vient le mien. D'ailleurs je vais le noter et le mettre dans mon classeur. Tu sais, j'ai fait un classeur où je mets tout ce dont j'ai besoin comme info et exemplaires, et j'y note les trucs nouveaux à retenir pour le suivi des dossiers, parce qu'il y en a tellement, que...*(elle leur montre fièrement).* C'est bien hein ! *Les deux autres regarde et le feuillètent avec attention, et*

**20 F lui dit, en s'arrêtant sur une page :** Ah tiens, justement, cette info j'en avais besoin, parce qu'on me la demande toujours au téléphone. Super. Tu peux me le prêter 2 minutes : je vais écrire les dates et les pièces à fournir sur le tableau de l'accueil, au moins comme ça on le saura. Parce que cette info, depuis quelques jours les gens la demandent souvent, et je connais pas tout exactement. Comme ça en plus, au moins, pour Mireille qui vient cet-après-midi, à l'accueil, elle le saura. Même si elle s'en occupe pas directement, si on lui demande au téléphone, elle aura l'info.

**21 M à F qui est sur le point de sortir de la pièce :** Et tant qu'à faire, note aussi sur le tableau un message à l'attention d'André, parce que si ça trouve, il va revenir quand on aura fini...pour éviter qu'il ne monopolise le classeur d'infos ; parce que tout le monde en a besoin ici.

**22 F :** oui, tu as raison. Puis chacune retourne à ses occupations.

Cette séquence brève de dialogue est bien plus qu'un simple échange ou un transfert d'informations concernant un cas particulier la vie du service. Au contraire, cette activité de gestion des dossiers, somme toute ordinaire, met en scène un grand nombre de problèmes qui la dépassent. Elle génère également, de par le débat qu'elle suscite entre les interactants, des solutions innovantes qui vont contribuer pour une large part à la structuration même du changement et à la reconstruction de l'organisation. C'est en ce sens que cette reconstruction se produit tout autant dans les pratiques que dans les représentations. Plus particulièrement, ce dialogue donne lieu à l'improvisation d'une solution répondant aux interprétations et représentations de la situation problématique que les interactants ont construit *conjointement et localement* concernant les attestations de présence. Pour le comprendre, commentons-la brièvement. Qu'avons-nous ici ? La question posée par les interactants est de savoir quelle procédure de gestion des dossiers de formation adopter face à ce problème imprévu (l.3). L'interaction commence avec Cathy qui informe Magali de ce qu'elle a fait concernant le suivi et la gestion d'un dossier (l.1-3). Cette discussion banale génère un contexte discursif qui engendre à son tour une délibération conjointe concernant les raisons de cette action :

pourquoi choisir de gérer ces dossiers de cette façon (l.9-13) ? Face à cette situation problématique, les participants s'entendent alors collectivement sur une représentation de cette activité de gestion des dossiers (l. 10-13). Ainsi, au cours de cet échange, on perçoit bien qu'ils formulent une intelligence du problème, et se mettent d'accord sur cette version des événements<sup>16</sup>. C'est alors à partir de cette représentation commune du problème, produit de leurs délibérations situées, qu'une solution est inventée : un principe de gestion de dossiers est formulé (l.10-13 ; 19). En revanche, ce principe ne se réfère pas seulement à ce cas local, mais il le dépasse pour suggérer un principe général nouveau d'organisation de l'activité de gestion des dossiers. Aussi peut-on remarquer que si le problème de départ est un problème local, il engendre une innovation plus générale. Il génère également une représentation de l'organisation elle-même. En effet, en même temps que les interactants parlent *de/pour* organiser leur activité, ils délibèrent sur une définition de l'organisation elle-même, de leur service, car avant tout, c'est l'organisation qui encadre cette activité locale. De la sorte, tout en formulant une représentation du problème local, ils s'entendent également sur une représentation de leur service. Pourquoi et comment peut-on affirmer cela ?

Car, comme on le voit dans cette séquence, les acteurs sont amenés au sein de leurs interactions quotidiennes à parler/traiter des problèmes organisationnels dépassant les frontières de la situation immédiate (Lacoste, 2000) pour rejoindre celles de leur organisation: les membres du service se comparent les uns aux autres (l.6 ;19-20) et discutent leur manière de faire (l. 6-9), se signalent mutuellement les écarts aux routines, se forment des référents communs provisoires ou adaptent les anciens (l. 7-13 ;19) et là innovent. Ici, ce ne sont pas simplement 3 employés qui discutent entre eux sur un problème particulier. Ce problème de gestion des dossiers et plus particulièrement des attestations implique d'abord une importante coordination à base de règles, d'artefacts, de communications entre les membres du collectif tout entier. D'ailleurs, ces délibérations font appel à d'autres acteurs que ceux qui sont présents ici. Par exemple, physiquement absent, le directeur est pourtant on ne peut plus présent : lui qui n'a pas encore défini les procédures de gestion des dossiers, lui dont on ne sait même pas ce qu'il compte faire pour ce service (l.17-19). Ce qu'il y a en jeu ici, et qui dépasse ce problème local, c'est finalement l'avenir du service, la manière dont cette réorganisation est menée et vécue. Aussi, en dialoguant sur leur activité de travail, ces acteurs ordinaires font-ils appel à des relations, en particulier des relations d'agence<sup>17</sup>, qui renvoient à d'autres réalités, d'autres situations, d'autres lieux, d'autres temps aussi, d'autres acteurs,

---

<sup>16</sup> Il faut se garder ici des généralités : cela ne signifie pas que toutes les conversations de travail génèrent un consensus, loin de là.

d'autres responsabilités, enfin d'autres outils que ceux de l'ici et maintenant<sup>18</sup> (Lacoste, 2000). Or, ce sont bien tous ces éléments qui participent de la représentation de l'organisation et du changement. Et c'est bien là la propriété essentielle du langage (cf. p 6) : communication, activité située et organisation sont liées. Pourquoi ? Car c'est en discutant sur leur propre pratique (en quoi consiste la gestion des dossiers et comment se coordonner ?) qu'ils opèrent un travail d'auto-définition, de traduction de reconfiguration ; qu'ils s'engagent alors dans des délibérations portant sur une représentation de l'organisation dans lesquelles ces pratiques \_ point de départ de la discussion \_ s'actualisent. En ce sens, les conversations ordinaires contribuent bien à ajuster l'organisation, à la reconstruire, en bref à la faire vivre, traitant simultanément des conduites locales et des questions plus générales (Lacoste, 2000).

C'est bien cette propriété structurante \_ le fait qu'activité locale et organisation générale soient liées \_ qui explique que le changement se construit avant tout dans les conversations quotidiennes des membres ordinaires. Celles-ci permettent l'évolution des usages et routines, et plus particulièrement le développement de pratiques et d'un langage communs (l. 7-9 ;19)<sup>19</sup>, ainsi que, de manière concomitante, la transformation des significations et des représentations de l'organisation ; elles témoignent donc finalement de la construction du changement. C'est alors au sein de ces conversations de travail spontanées et ordinaires que se construit l'apprentissage qui mène à la transformation de la structure organisationnelle, d'ailleurs plus émergente que délibérée. De ce point de vue, ces conversations de travail ont un caractère performatif (Engeström & alii, 1998). Certes, la plupart des travaux sur le changement ne leur prêtent que peu d'intérêt, mais il faut bien comprendre qu'elles méritent pourtant que l'on s'y intéresse : elles ne sont ni routinières, ni peu finalisées. Au contraire, les conversations quotidiennes, par leur caractère performatif, viennent ainsi pallier les incohérences ou le caractère lacunaire des routines actuelles du service induits par le « choc » de la fusion de 2 équipes. C'est alors en développant, de manière totalement improvisée, des solutions nouvelles, et ce dans des actions communes, que se négocient en même temps les significations à la base de l'action organisée, en somme le texte. Il y a donc là une relation réflexive entre ces pratiques situées, par nature communicationnelles, et le changement.

Toutefois, nous avons remarqué dans notre cas que la conversation qui résulte, en l'absence d'une orientation stratégique connue, n'est pas toujours harmonieuse : cela peut alors freiner

---

<sup>17</sup> Cf. le principe de co-orientation. Ici, au cours de leur dialogue, les interactants définissent les responsabilités conjointes et la coordination nécessaire à l'accomplissement de la pratique en cause (directeur, professeurs, stagiaires, Fongecif, secrétariat de diplômés...).

<sup>18</sup> Nous nous attarderons précisément sur ces outils dans la seconde partie.

<sup>19</sup> Par manque de place, nous ne reviendrons pas ici.

la constitution d'une représentation de l'organisation, et la construction d'une signification pour ces pratiques devenues communes (Giroux, 1999). Car finalement, que négocier, et comment institutionnaliser ces significations ? En effet, au sein du service, l'absence de texte supportant la réorganisation en cours, renforcée par l'absence répétée, en début de phase, du nouveau directeur, a entraîné l'émergence d'un autre texte : les membres chargés de la mise en œuvre ont tenté eux-mêmes de fournir à leur groupe un moyen d'interprétation de ses actions et de leurs significations. Ils cherchent alors à s'imposer des règles de travail et un cadre d'action générique. Ils en viennent ainsi à discuter sur le texte lui-même (1.17-18). Dans notre cas, ils ont alors créé par et dans leurs conversations quotidiennes un texte non officiel, émergent : parlant de « *bateau sans capitaine* », ils ont finalement tenté de donner du sens en proclamant un « chef officieux » afin de les diriger : le middle-manager... Ainsi, il faut souligner qu'en vertu de la dualité texte/conversation, au sein du service, l'absence, en début de phase, de référence textuelle est venue contrarier les négociations par et dans les conversations, des significations à la base du changement. Ce n'est que lorsque cette référence textuelle est explicitée par le directeur<sup>20</sup>, qu'elle est déclinée et discutée lors de réunions collectives, et, surtout qu'elle fait par la suite l'objet de conversations de travail, que ces significations sont dans le même temps négociées, reconstruites, et surtout pérennisées. Le texte sert donc de ressource signifiante qui permet, au sein des conversations de travail, de développer un apprentissage, et partir là de renégocier les significations, de les amender, et donc de construire une représentation de l'organisation. Ceci ne remet pas en cause la capacité organisante des conversations : ce n'est pas le dirigeant à lui seul qui donne du sens, sens qui serait ensuite simplement discuté lors des conversations. N'oublions pas que le texte est lui aussi construit chemin faisant. Ainsi, si c'est bien dans les conversations quotidiennes que le changement se construit, c'est en définitive en référence à un texte. Et ce dernier est une structure de signification évoluant dans les conversations, pour être actualisée dans les pratiques de ses acteurs. Aussi, la dualité texte/conversation nous invite-t-elle à tenir pour primordiales les conversations de travail, et donc le rôle moteur des acteurs ordinaires du quotidien \_car un texte qui n'est pas actualisé dans les pratiques/conversations reste lettre morte\_. Mais elle rappelle aussi le rôle complexe qu'ont à assumer, en tant que porteurs du texte de changement, la direction et ses relais.

*b. Le rôle du dirigeants et de ses relais : entre autonomie et prise en main.*

---

<sup>20</sup> Nous tenons encore à souligner ici que c'est bien à la lumière de notre cas que nous donnons cette interprétation : le cas d'un changement planifié (mais aussi incrémental) et d'une organisation particulière, de culture administrative, et où les initiatives émergentes sont peu

Notre étude souligne en effet que l'action du dirigeant et de ses relais est plus complexe que ce qui est traditionnellement présenté dans la littérature.

*- Le dirigeant comme traducteur.*

L'épisode concernant les effets de l'absence puis de la présence du directeur, qui révèle la nécessaire complémentarité texte/conversation, illustre l'importance du directeur qui est l'icône du changement, et ce car il porte en lui le texte stratégique. Son retrait en début de phase a eu des effets pernicieux, puisque cela a freiné la recomposition des niveaux d'organisation, et il a alors manqué de ressources pour négocier collectivement les significations. Cet épisode nous enseigne que, dans le cadre d'un changement planifié, le dirigeant est un actant aux fonctions particulières : il doit être avant tout un traducteur du texte<sup>21</sup>. Qu'est-ce à dire ? Il doit d'abord traduire, au sens littéral du terme, le texte dans un langage compréhensible par ceux qui devront l'actualiser, et donc l'adapter à la conversation en cours. Mais il doit aussi, afin d'impulser le renouvellement de la structure, en proposer de nouvelles interprétations, et laisser l'initiative de la négociation de sens aux acteurs du quotidien, car c'est prioritairement dans leurs conversations ordinaires que le texte s'élabore. Cette opération de traduction textuelle est difficile à mener pour le dirigeant car il doit accepter que le texte de changement, et donc le changement lui-même, ne peut être qu'un construit collectif. En effet, la traduction suppose l'actualisation du texte dans les pratiques, par nature communes et développées au sein des conversations quotidiennes. Le dirigeant n'est pas là pour donner un sens déjà fait, que les membres n'auraient qu'à intérioriser. Il est là pour fournir un référent servant à la négociation du sens du changement et à leurs constructions simultanées<sup>22</sup>. Le statut de dirigeant suppose donc outre des compétences de traduction, celles de mise en cohérence des différentes perspectives (Chanal, 2000) issues des diverses communautés de pratiques constituant l'organisation, afin que se négocient les significations à la source de la nouvelle organisation. Dans cette perspective, le dirigeant-initiateur du changement doit finalement éviter 2 écueils : le premier est celui dans lequel est tombé notre directeur en début de phase. Il consiste à laisser beaucoup trop d'autonomie et d'initiatives aux acteurs quotidiens, sans que ces derniers aient une quelconque référence sur laquelle s'appuyer comme base de négociations de signification. Dans ce cas, l'absence de référent textuel, parce qu'il est la dimension signifiante des interactions, rend problématique la reconstruction de l'organisation<sup>23</sup>. Le second écueil est à l'inverse celui d'un encadrement

---

nombreuses.

<sup>21</sup> Dans le sens d'ailleurs défini par Callon et Latour

<sup>22</sup> La construction du sens et du changement...

<sup>23</sup> Ceci ne remet pas en cause les initiatives émergentes, ni même les cas de changement émergent. Cela vaut pour notre cas.

trop serré des conversations. Le texte peut en effet être très précis, et décliné minutieusement en plans/programmes qui n'autoriseront que très peu d'adaptations locales. Dans ce cas, il manque inévitablement d'opportunités « *pour régénérer les significations en fonction des situations concrètes* » (Chanal, 2000). Se pose alors le problème de l'actualisation d'un texte stratégique élaboré *ex ante* et « *ex nihilo* », *i.e.* en dehors de ses membres et de leurs conversations. Et là encore se pose le risque de déconnexion et la perte de sens. Le dirigeant doit donc finalement naviguer entre autonomie et prise en main et accepter que le changement soit en partie émergent. Pour son accomplissement, il doit fournir aux membres de l'organisation en changement une base textuelle, *i.e.* une configuration signifiante relativement large pour qu'elle puisse accueillir les multiples interprétations émanant de la polyphonie des conversations, et qu'ainsi les membres ne s'en sentent pas étrangers ; de la sorte, cette base textuelle, en laissant subsister un surplus de sens, sert de fondement aux cycles de négociations collectives de significations. A partir de là, il doit agir sur les contextes d'interactions pour favoriser la construction collective. Dans notre cas, par exemple, le directeur s'est employé, dans la 2<sup>ème</sup> phase, à développer des contextes d'interactions pour cette construction en transformant les habituelles réunions de service en arènes de discussion au sein desquelles, pendant environ 2 mois, s'est élaboré et actualisé le texte stratégique. Ces réunions sont ainsi apparues comme des lieux de traduction<sup>24</sup>.

- Les middle-managers comme interfaces et animateurs du changement.

Dans ce travail de traduction, et plus particulièrement dans la 2<sup>nde</sup> phase, le rôle des middle-managers semble indispensable. Parce qu'ils se situent entre la direction et les acteurs ordinaires, ils peuvent justement jouer le rôle d'interface et d'animateurs dans les dispositifs d'interactions mis en place pour construire le changement. Dans notre cas, nous avons pu constater que seuls les middle-managers avaient une connaissance du texte de la réorganisation, et de la conversation en cours, car ils sont à la fois proches du terrain, mais également de la direction. Lorsqu'il s'est agi de proclamer un chef officieux pour donner une direction au changement, c'est là encore le middle-manager que l'on est venu chercher. Dans cette perspective, les middle-managers contribuent aussi directement que les autres acteurs à la construction du processus de changement. Ils n'ont pas simplement vocation à exercer leur autorité hiérarchique sur leurs subordonnés. En effet, de par leur position d'interface entre les membres chargés de la mise en œuvre et la direction, ils peuvent non seulement aider le dirigeant à produire un texte pas trop éloigné de la conversation en cours, mais ils peuvent également être des animateurs efficaces et pertinents des contextes d'interactions. Et ce car ils

---

<sup>24</sup> Cf. partie suivante.

sont au fait des conversations de travail. Dans notre cas, les middle managers ont pris le relais du dirigeant en impulsant à leur tour le développement d'initiatives collectives *via* les réunions de service ; et surtout au cours des conversations quotidiennes de travail, dans leurs relations avec leurs subordonnés. Ils apparaissent ainsi au cœur du processus de construction, car leur position d'interface favorise les allers-retours entre les significations élaborées à partir des interactions des acteurs ordinaires et le référent textuel porté par le dirigeant.

Toutefois, si les dirigeants et les middle-managers ont un rôle fondamental à jouer dans le processus de traduction, et si les acteurs du quotidien sont également les fabricants du social, c'est parce que tous mobilisent *pour et dans* leurs actions, des outils. Leurs actes sont inévitablement enchâssés dans un contexte fait de matérialité. D'ailleurs, dans notre séquence, les interactants ne se servent-ils pas de dossiers, de classeurs, pour construire une intelligence du problème et sa solution ? Dès lors, si le changement se construit prioritairement dans les interactions ordinaires de ses membres, c'est avant tout car ces interactions sont par nature sociales et matérielles. Et tout comme les individus ont des rôles différents dans le processus de changement, les outils semblent également être dotés de propriétés diverses contribuant, par leur mise en relation *avec, par, et pour* les acteurs, à la reconstruction de ce collectif.

## **2. Le rôle structurant des outils et de la matérialité dans le changement**

Le cas étudié souligne que la construction du changement, par nature discursive, est accomplie tout autant pas la matérialité et les outils de gestion. L'actualisation et la construction du texte stratégique se font au moyen d'artefacts matériels et d'outils qui viennent modifier de manière récursive les représentations et les pratiques des acteurs.

### *a. Préliminaire: des phases de changement rythmée par des outils de nature diverses*

Si l'on se penche sur le déroulement de la réorganisation<sup>25</sup>, nous avons pu constater qu'elle pouvait se diviser en 2 phases qui sont systématiquement accompagnées de l'émergence d'outils, et également de réagencements physiques de l'espace de travail. La 1<sup>ère</sup> correspond à une phase d'indétermination et d'ambiguïté, due principalement à l'absence de texte. Il s'agit d'une période d'auto-organisation : on y tente de produire des réponses aux problèmes concrets de travail soulevés par la fusion des deux équipes. De fait, cette phase permet, par le développement de pratiques communes, un renouvellement de la structure. Le développement de ces pratiques est systématiquement accompagné d'un réagencement matériel et spatial plus ou moins important, mais également par la mobilisation et/ou la transformation d'artefacts

---

<sup>25</sup>Notre collecte s'arrête quand la seconde phase prend fin et qu'une troisième commence. Nous n'en discuterons pas ici car les observations n'ont pas été suffisantes pour produire des interprétations fiables

concrets, et d'instruments plus ou moins formalisés. La 2<sup>nd</sup>e phase est une phase structurante, de reconstruction : elle est rythmée par la construction et/ou l'utilisation d'outils de gestion et d'artefacts matériels. Les conversations de travail continuent d'être le lieu privilégié de reconstruction de l'organisation. Mais en même temps il se produit une modification interactive des pratiques et des représentations associées, et ce car le texte est enfin relayé et supporté par des outils et artefacts qui sont mobilisés *dans* l'action et *pour* la compréhension des acteurs. Ces instruments de gestion, produisant des cadres relationnels nouveaux, viennent en effet non seulement expliciter, ou plutôt explorer le texte, mais surtout ils servent de base à sa négociation et à la construction de significations afférentes. Ainsi, ces éléments soulèvent l'idée que non seulement les outils de gestion et la matérialité sont indissociables du processus de changement, mais aussi que leur rôle structurant peut être de nature différente suivant leur mode de construction ou d'introduction dans l'organisation.

*b. La structuration mutuelle de l'organisation et des outils /de la matérialité dans les conversations de travail*

Notre étude a révélé que si les conversations de travail ont un caractère performatif, c'est parce qu'elles mobilisent tout autant des acteurs que des outils. Il faut bien comprendre que les conversations de travail se produisent dans un agencement matériel et spatial fait d'outils concrets et d'objets qui viennent structurer ces mêmes conversations. Et à leur tour, dans un mouvement dialectique, ces dernières viennent reproduire ou transformer ces agencements. On a pu constater dans notre cas que les pratiques communes développées par les 2 équipes de travail se sont systématiquement matérialisées par un agencement spatial différent de celui qui en était à l'origine. Plus spécifiquement, elles se concrétisent par l'élaboration d'objets, de référentiels sur les savoirs respectifs, en partie écrits et qui viennent quelque peu expliquer certaines pratiques (cf. la séquence) ; il s'y produit également un réarrangement de leurs espaces de travail et bureaux, etc., car ceci leur permet de trouver des solutions aux problèmes induits par la réorganisation. Les pratiques communes, comme la signification afférente à la base du nouveau organisationnel, se construisent alors par et dans les interactions sociales et matérielles. En effet, les participants aux conversations font circuler leurs propres objets \_ devenant d'ailleurs objets de discussion\_ d'une équipe à l'autre, tels que des documents d'explications de certaines tâches, également des routines formalisées qui leur permettaient de trouver des réponses immédiates aux problèmes journaliers ; ils se les échangent quasi-rituellement, et construisent alors conjointement à partir de ces objets particuliers, des artefacts communs, des « embryons » d'outils tels des glossaires, des fiches de suivis thématiques, etc. permettant d'agir collectivement dans ce nouveau contexte ; ou encore ils

peuvent dans certains cas « détourner » l'usage actuel de certains artefacts, en les amendant, afin de les adapter à la situation. Ces outils co-construits collectivement dans l'action, plus simples et conviviaux, ne sont pas prescriptifs, ils permettent l'auto-organisation. De la sorte, l'intelligibilité d'une situation ou d'un problème est ici formulée tout autant à partir de l'agencement matériel, des outils, que du langage, entre les individus, et ce car le savoir, par nature social, est irrémédiablement lié à la matérialité<sup>26</sup>. C'est d'ailleurs ce qui se produit dans notre séquence : la représentation de la situation est définie également au moyen de ces outils qui sont mobilisés : le dossier en cause, le classeur d'informations, objet frontière qui relie toutes les membres du service, le tableau d'accueil, le classeur de Catherine qui regroupe ses connaissances sur la gestion des dossiers, qu'elle montre fièrement à ses collègues... Les suites « matérielles » de cette conversation seront d'ailleurs entre autre l'élaboration d'un référentiel sur la gestion des dossiers, la constitution d'un autre classeur d'informations... Ainsi, les outils et artefacts agissent de manière souterraine, presque invisible, et ce car nous sommes tellement habitués à les voir autour de nous, à les manipuler, les remplacer, que nous n'y prêtons guère attention. Mais ce sont bien les agencements matériels, et les hommes, par leur mise en relation « naturelle » et inévitable, qui fabriquent la structure organisationnelle. Nous avons constaté dans notre cas que l'agencement matériel, ainsi que les objets/outils nouvellement créés, aussi bien que les anciens, ont généré des représentations sociales qui sont venues ancrer ou modifier les pratiques et l'organisation dans lesquelles elles s'actualisaient (Giroux, 1997) (cf. l. 17-19, où les acteurs se mettent d'accord conjointement sur un outil). Ainsi, notre étude a révélé que ce sont des outils qui ont pu rendre lisible et « matérialisable » le texte et servir de base à la construction collective de signification. Toutefois, c'est avant tout dû à leur mode de construction et d'introduction, collectif.

*c. Des outils de conformation aux outils d'exploration : les outils comme supports et vecteurs d'apprentissage organisationnel*

Si nous avons souligné ci-avant le caractère structurant de la 2<sup>ème</sup> phase de la réorganisation, c'est parce qu'elle a été le lieu de développement d'outils de gestion et de dispositifs. Ces derniers ont permis la reconstruction de l'organisation en rendant à la fois visible et lisible le texte aux acteurs du quotidien, et en instaurant les conditions pour la négociation des significations. En effet, la direction a pris l'initiative de mettre en place des réunions hebdomadaires et des groupes de travail qui ont servi de métaconversation, puisqu'en leur sein ont été construits de manière collective un certain nombre d'autres outils plus « fins »

---

<sup>26</sup> Les travaux sur l'action située et la cognition distribuée (Hutchins, Engeström & alii, 1996) ont d'ailleurs démontré la nature matérielle et sociale de la cognition, et donc du savoir et des significations, à la base de l'organisation. Egalement ceux de Moisdon, Girin, David et plus

servant eux-même à l'élaboration et l'actualisation conjointes du texte, car le constituant : par exemple l'organigramme, les fiches de postes de tous les membres, y compris ceux de la direction, des plannings et également la vision même de la nouvelle organisation en tant qu'entité à travers ses énoncés de missions. L'ensemble des ces outils, notamment les fiches de postes, l'organigramme, ont été construits collectivement en prenant comme référence les nouvelles pratiques de travail qui s'étaient développées dans les conversations, et en les mettant en relation avec le référent signifiant, le texte. Ces réunions, en tant qu'outil relationnel, ont alors impulsé une véritable dynamique collective de construction du changement par la mise en relation des acteurs et d'outils qui s'est produite, et qui s'est poursuivie dans les conversations de travail. Elles ont donc initialisé un processus de discussion pour un nouveau cadre de travail, et au sein duquel ces autres outils plus fins énumérés ci-avant, et relevant de la structure, ont fait l'objet d'une construction collective. Ces outils sont de nature mixte<sup>27</sup>, orientés à la fois vers les relations, et les connaissances et savoirs. Parce qu'il s'agit ici de discuter et de travailler directement sur les outils, sur leur élaboration, ils apparaissent comme les supports de construction des représentations et significations à partir desquels se pilote le changement (Moison, 1997). Il ne s'agit donc pas d'outils visant la conformation, la normalisation de comportements ou la convergence de représentations par rapport à un plan/texte stratégique prédéfini. Ce sont ici des outils d'investigation du fonctionnement organisationnel et d'exploration du nouveau (David, 1998). En effet, non seulement ils permettent aux acteurs de s'interroger sur les pratiques en cours dans l'organisation, qui sont elles aussi en construction, mais également de questionner ces pratiques et les problèmes posés par la réorganisation, enfin de développer de nouvelles routines qui s'appuient sur les conversations en cours. Tous ces outils, car ils permettent de donner un cadre d'action, d'instaurer le cycle de négociation de signification qui se produit dans les conversations de travail, et enfin de faire circuler cette dernière dans le temps et l'espace, relèvent bien de la dimension textuelle. En même temps, parce qu'ils sont élaborés sous forme de plans, de documents explicatifs et d'objets qui viendront réguler la conversation quotidienne et les pratiques, ils en constituent son actualisation. C'est en ce sens que la mise en relation des acteurs et de ces outils d'exploration et d'investigation permet la transformation du collectif organisationnel. Cette mise en relation élabore alors un nouveau texte, nécessaire au changement, mais en même temps proche de la conversation en cours et dont les membres chargés de la mise en œuvre en sont, et s'en sentent, les vrais auteurs. Car il s'agit bien ici

---

généralement du CRG et du CGS.

<sup>27</sup> Pour reprendre la typologie de David (1998) et Moison (1997).

d'une démarche d'auteurs : les outils, objets et en même temps support de la métaconversation, incorporent dans leur processus d'élaboration des expériences, des préoccupations, de l'imagination. Leur mode de construction collectif permet d'extraire les savoirs, de les reconstruire et également de les diffuser. Ces outils ont donc fondamentalement un caractère réflexif, en ce qu'ils permettent de modifier de manière récursive les représentations ainsi que les pratiques des acteurs : ils sont habilitants et contraignants pour l'action, étant simultanément le résultat des interactions conversationnelles, et les construisant également. Ainsi, les outils développés ici tiennent finalement le rôle d'objets frontières<sup>28</sup>, de traducteurs ou encore d'interface car ils permettent de lier les 2 équipes de travail initiales entre elles, et ils assurent la liaison dans la durée entre le texte et les conversations. Ici, c'est donc la construction dans les conversations quotidiennes de ces outils simultanément cognitifs et relationnels, qui contribue à la construction du changement, en ce qu'elle permet l'élaboration du texte organisationnel et son actualisation dans les pratiques. Ils constituent ainsi des lieux de recomposition des savoirs, d'exploration des liens qui unissent les acteurs, des conditions de leurs activités et de leurs significations (Moisdon, 1997). Ils ne peuvent plus être considérés comme visant la conformation, ou même comme des lieux d'inscription des apprentissages, mais bien plus ils sont un moyen privilégié de les impulser et les construire.

L'étude révèle donc que c'est la construction d'outils relationnels et tournés vers les connaissances, la mobilisation d'outils d'exploration du nouveau et d'investigation de l'organisation, et ce dans les interactions quotidiennes des acteurs ordinaires, qui est garante de la construction de l'organisation et du changement. Il y a là une causalité circulaire, car si le texte de changement nécessite et fonde les outils, la construction et le fonctionnement de ces outils fondent aussi le texte. Toutefois, tous les outils n'ont pas cette capacité organisante. Tout dépend de la manière dont ils sont introduits. Par exemple, dans notre cas, l'organigramme avait été présenté aux membres au tout début du processus. Mais cet organigramme, qui est bien un outil portant sur les relations et les connaissances, n'a jamais été appliqué, ni même compris. Pire encore, il a même été rejeté et oublié, alors que celui développé lors de la phase de reconstruction, qui n'en était pourtant pas très loin, s'est trouvé appliqué dans les pratiques des acteurs. Comment expliquer ce phénomène ? Car cet outil, dans la 1<sup>ère</sup> phase, a été, dans une optique de conformation, simplement rajouté à l'organisation, lu et expliqué en cours de réunion par le directeur aux membres chargés de

---

<sup>28</sup> Cf. sur ce point S.L. Starr, in Engetrom & Middleton, 1998.

l'appliquer. Ces derniers ne s'en sont pas sentis les auteurs, et ce car il était trop éloigné de la conversation en cours. Il est resté lettre morte. Il n'y a pas eu de véritable mise en relations, de constitution d'un réseau entre les acteurs et cet outil. En revanche, il a été repris tel quel dans la 2<sup>nd</sup>e phase, mais comme base à une construction collective plus riche ; il a ainsi fait l'objet d'une reconstruction collective au moyen d'autres outils d'exploration et d'investigation qui ont permis de développer un apprentissage au quotidien, construisant des pratiques communes et des significations à ces pratiques et à l'organisation elle-même. Il s'en est trouvé de la sorte actualisé. Ainsi, si le changement s'appuie sur des outils de gestion, c'est avant tout par la mise en relation entre ces outils et ces acteurs qu'il s'accomplit. Or, cette mise en relation n'est possible que lorsque l'outil est construit de manière collective par les acteurs qui seront en charge de l'appliquer. En ce sens, le changement se construit en même temps que s'élaborent collectivement les outils, et les objets qui le matérialisent et le rendent visible et lisible aux acteurs, car cette élaboration matérielle permet l'institutionnalisation d'une représentation abstraite de la nouvelle organisation et son actualisation dans les pratiques.

### **Conclusion**

Notre objectif était d'établir en quoi l'approche communicationnelle de l'organisation et du changement pouvait fournir un cadre pertinent pour la compréhension du rôle des outils et des acteurs dans cette dynamique. Celle-ci a effectivement montré que c'est bien par la *mise en relation* des acteurs et des outils que le changement peut s'accomplir, mettant alors en avant le rôle structurant des acteurs du quotidien et des outils de gestion dans ce processus de constitution du collectif organisationnel. Elle souligne ainsi également le caractère inévitablement construit et collectif de toute action de changement. Toutefois, il faut bien comprendre que la dimension collective et construite du changement n'est possible qu'à travers l'instrumentation de la relation et des connaissances sur lesquelles portent le changement. Ainsi, pour que la mise en relation, à la base de la construction de signification, se produise, il est nécessaire avant tout de travailler sur la construction des outils de gestion eux-mêmes. L'outil ne sert plus uniquement à la conformation des comportements, mais il devient le support de l'apprentissage organisationnel qui se produit par ailleurs *via* les communautés de pratiques. En outre, l'approche souligne également qu'il semble exister une correspondance entre les phases du changement, la nature des outils mobilisés et à construire, ainsi que l'intervention des différents acteurs qui manipulent, introduisent ou construisent ces outils. En ce sens, la perspective communicationnelle du changement, parce qu'elle fournit des éléments de l'intervention en entreprise, semble ouvrir une voie prometteuse pour un

renouvellement des théories de l'action et du pilotage de changement.

### **Bibliographie indicative**

**Boden D.** (1994), *The business of Talk, Organizations in Action*, Cambridge, Polity Press.

**Chanal V.** (2000), "La Structuration d'un projet d'innovation par la Communication Electronique", *Actes informatisés du colloque de l'AIMS*, Montpellier, 24-25-26 mai.

**Charue-Duboc F.** (1995) (dirigé par), *Des Savoirs en Action*, L'Harmattan, Paris.

**David A.** (1998), "Outils de gestion et dynamique de changement", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre.

**Engeström Y. & Middleton D.** (1998), *Cognition and Communication at Work*, Cambridge.

**Ford J.D. & Ford L.W.** (1995), "The Role of Conversations in Producing Intentional Change in Organizations", *Academy of Management Journal*, vol 20 n°3.

**Giddens A.** (1987), *La Constitution de la Société* (trad. 1984), PUF, Paris.

**Giroux N.** (2000), "L'analyse Narrative de la Stratégie", *Actes informatisés du colloque de l'AIMS*, Montpellier, 24-25-26 Mai.

**Giroux N.** (1999), "La Réorganisation des Fusions-Acquisitions par la Conversation : l'analyse de trois cas", *Séminaire de recherche « Le changement dans les organisations »*, GRASCE, Aix-Marseille, 11 mars.

**Giroux N.** (1997), "La Construction Discursive de l'Organisation", *Colloque Constructivisme et Sciences de Gestion*, I.A.E de Lille, 23 octobre.

**Giroux N. & Taylor J. R.** (1995), "Le Changement par la Conversation Stratégique", *Actes informatisés du colloque de l'AIMS*.

**Hutchins E.** (1995), *Cognition in the Wild*, Cambridge, MA: MIT Press.

**Junker B.** (1960), *Field Work: An Introduction to the Social Sciences*, University of Chicago.

**Knorr-Cetina K & Cicourel A.V.**(Eds) (1981), *Advances in Social Theory and Methodology : toward an Integration of Micro-and Macro-sociologies*, Routledge & Kegan.

**Lacoste M.** (2000), "L'espace du Langage: de l'accomplissement du travail à son organisation", *Sciences de la Société*, n°50/51, mai-octobre.

**Lewis L.K & Seibold D.R.** (1998), "Reconceptualizing Organizational Change and Implementation as a Communication Problem : a Review of Literature and Research Agenda", *Communication Yearbook*, n°21.

**Moison JC.** (1997) (dirigé par), *Du mode d'existence des Outils de gestion*, Seli Arslan

**Robichaud D.** (1998) *Au-delà de l'Action et de la Structure : Traduction, Réseaux d'actants et Narrativité dans un processus de discussion publique*, Thèse Ph.D, Montréal.

**Taylor J.R.** (1993), “La Dynamique de Changement Organisationnel, une Théorie Conversation/Texte et ses Implications”, *Communication & Organisation*, n°3, mai.

**Taylor J.R., Groleau C., Heaton L & Van Every E.** (2001), *The Computerization of Work : A Communication Perspective*, Thousand Oaks, Sage.

**Taylor J. R. & Van Every E.** (2000), *The Emergent Organization, Communication as its Site and Surfaces*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers.