



ACTES
du 7^e Colloque COSSI
Communication, Organisation, Société du Savoir et Information

Communication, information et savoir
**Quel management pour une
organisation durable?**

10 au 12 juin 2015
École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
Université de Montréal
Montréal (Québec), Canada

Sous la direction de
Monica Mallowan
Université de Moncton, Campus de Shippagan
Shippagan (Nouveau-Brunswick), Canada



Colloque « Communication, Organisation, Société du Savoir et Information » (COSSI)
Actes de la 7^{ème} édition
Direction des actes : Monica Mallowan, professeure agrégée, Sciences, Université de
Moncton, campus de Shippagan
Conception visuelle de la page-titre : Christine Dufour, professeure agrégée, École de
bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal
Édition : PROVIS, Université de Moncton, campus de Shippagan
1^{er} septembre 2015

© Les auteurs des textes publiés dans ce document conservent tous leurs droits
respectifs en matière de propriété intellectuelle.



COLLOQUE
Communication, organisation,
société du savoir et information
(7^e COSSI)

« *Communication, information et savoir :
quel management pour une organisation durable?* »

10-12 juin 2015
Université de Montréal
Montréal (Québec), Canada

7^e COSSI organisé par

Observatoire de prospective et veille informationnelle et scientifique
(PROVIS)

Université de Moncton, Campus de Shippagan
Nouveau-Brunswick, Canada

École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI)
Université de Montréal, Québec, Canada

Centre de Recherche en Gestion (CEREGE –EA 1722) et Institut
d'Administration des Entreprises (IAE)
Université de Poitiers, France

COLLOQUE

Communication, organisation, société du savoir et information
(7^e COSSI)

« *Communication, information et savoir : quel management pour une organisation durable?* »

Programme – auteurs et communications présentées

Mercredi 10 juin 2015

(Université de Montréal, Pavillon Lionel-Groulx, 3150 rue Jean-Brillant, salle C-2081/2083)

16h00	Accueil et inscriptions
17h00	COCKTAIL DE BIENVENUE (salle C-2081/2083) Mot de bienvenue des co-présidents du Colloque COSSI : Monica MALLOWAN, professeure agrégée, Université de Moncton, Campus de Shippagan, Nouveau-Brunswick, Canada Christian MARCON, maître de conférences, HDR, Université de Poitiers, France Mot de bienvenue du directeur de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) : Clément ARSENAULT, professeur agrégé, directeur de l'EBSI, Université de Montréal, Québec, Canada

Jeudi 11 juin 2015

(Université de Montréal, Pavillon Claire-McNicoll, 2900 boul. Édouard-Montpetit
entrée sur le chemin de la Tour], salles Z-210, Z-220 Z-255)

8h00-9h00	Accueil et inscriptions	
9h00-9h30	Ouverture	
9h30-10h30	CONFÉRENCE D'HONNEUR (salle Z-220) Professeur Alain WEBSTER, vice-recteur au développement durable et aux relations gouvernementales et vice-recteur au Campus de Longueuil de l'Université de Sherbrooke, Québec, Canada	
10h30-11h00	Pause-santé	
	ATELIER J1 (salle Z-220) Atelier modéré par Edmond PASSE	ATELIER J2 (salle Z-210) Atelier modéré par Henri HUDRISIER

11h00-11h30	Yves DE CHAMPLAIN et Monica MALLOWAN, Université de Moncton, Campus de Shippagan, Nouveau-Brunswick <i>Propositions transdisciplinaires pour une littérature de l'information</i>	Claudine AUGER, Université de Moncton, Campus de Shippagan, Nouveau-Brunswick <i>La classe inversée : stratégie pédagogique pour des apprentissages plus durables</i>	
11h30-12h00	Claudine BATAZZI et Henri ALEXIS, Université de Nice Sophia Antipolis, France <i>Les organisations « durables » à la lueur du concept d'autogestion : le cas des SCOP, entre mythes et réalités</i>	Leila EL ALLOUCHE, Université de Nice Sophia Antipolis, France <i>L'usage des moteurs de recherche et activité cognitive chez les collégiens : que faire des stratégies de butinage des collégiens pour une éducation durable à l'EDMI?</i>	
12h00-14h00	Pause-repas		
	ATELIER J3 (salle Z-220) Atelier modéré par Nadia HASSANI	ATELIER J4 (salle Z-210) Atelier modéré par Natasha ZWARICH	ATELIER J5 (salle Z-255) Atelier modéré par Yoséline LEUNENS
14h00-14h30	Anne CORDIER, Université de Rouen, France; Anne LEHMANS, Université de Bordeaux, France <i>Organisation apprenante et durabilité : pour un management dynamique d'accompagnement de circulation des savoirs</i>	Laïd BOUZIDI et Sabrina BOULESNANE, Université Jean-Moulin – Lyon 3, France <i>Le management « durable » au cœur de l'e-administration : vers une approche multidimensionnelle, fonctionnelle, humaine, technologique et durable</i>	Mohamed Chérif MADAGH, EHEC Alger, Algérie <i>La communication corporate au défi de l'éthique organisationnelle pour une entreprise durable</i>
14h30-15h00	Patricia FORGET, Université du Québec en Outaouais, Québec <i>Reconnaître l'immuable dans un contexte de transmutations sociales et économiques : la</i>	Marie-Andrée CARON, Université du Québec à Montréal, Québec; Étienne CLERMONT, Université du Québec à Trois-Rivières, Québec; Paulina ARROYO, Université du Québec à	Sylvie GROSJEAN, Université d'Ottawa, Ontario <i>« Organizational remembering » ou comment nos organisations se souviennent?</i>

	<i>diplomatie numérique permet l'identification et la conservation efficace des données essentielles d'une institution</i>	Montréal, Québec <i>La nature, l'économie et le politique en comptabilité de l'immatériel : quelle communication pour l'investisseur?</i>	
15h00-15h30	Pause-santé		
	ATELIER J6 (salle Z-220) Atelier modéré par Leila EL ALLOUCHE	ATELIER J7 (salle Z-210) Atelier modéré par Patricia FORGET	ATELIER J8 (salle Z-255) Atelier modéré par Yves de CHAMPLAIN
15h30-16h00	Vincent LIQUÈTE, Université de Bordeaux, France <i>La patrimonialisation de l'information professionnelle dans les organisations : pour un management négocié et durable</i>	Elsa DREVON, Dominique MAUREL et Christine DUFOUR, Université de Montréal, Québec <i>Veille stratégique et veille informationnelle dans un contexte d'organisation durable</i>	Henri HUDRISIER et Ghislaine AZÉMARD, Université Paris 8; Mokhtar BEN HENDA, Université de Bordeaux; Sascha DIWERSY, Université de Cologne, Allemagne; Anne LEHMANS et Vincent LIQUÈTE, Université de Bordeaux; et Laurent ROMARY, INRIA <i>Synergie enseignement-recherche pour l'aménagement numérique structuré de patrimoines littéraires multilingues et multiculturels</i>
16h00-16h30	Vincent CALVEZ, École supérieure des sciences commerciales d'Angers, France <i>Mellerio dits Meller, la plus ancienne joaillerie du monde : singularité, paradoxes et pérennité</i>	Nadia HASSANI, Université Paul-Valéry Montpellier 3, France <i>Le changement organisationnel à l'heure du management durable</i>	Jacques KERNEIS et Michelle HENTIC-GILIBERTO, Université de Bretagne Occidentale; Florence THIAULT, Université Lille 3; Patrick LE ROUX, Université de Bretagne Occidentale; et Arnaud DIEMER, Université Blaise-

			Pascal/Clermont-Ferrand II <i>La durabilité à l'université et dans le monde économique : le regard des étudiants</i>
19h00	Banquet		

Vendredi 12 juin 2015

(Université de Montréal, Pavillon Claire-McNicoll, 2900 boul. Édouard-Montpetit [entrée sur le chemin de la Tour], salles Z-205, Z-210, Z-220)

8h00-9h00	Accueil		
9h00-9h30	PLENIÈRE		
	ATELIER V1 (salle Z-220) Atelier modéré par Henri ALEXIS	ATELIER V2 (salle Z-210) Atelier modéré par Laïd BOUZIDI	
9h30-10h00	Angèle STALDER, Université de Rouen, France <i>Quelle durabilité de la littéracie du document technique en organisation?</i>	Yoséline LEUNENS et Suzanne DURAND, Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue, Québec <i>Rendre explicite l'implicite pour faciliter la délibération éthique</i>	
10h00-10h30	Christian MARCON, Université de Poitiers, France; Sylvie GROSJEAN, Université d'Ottawa, Ontario <i>La communication durable vue par les professionnels de la communication. Une approche exploratoire des actions et des représentations des acteurs</i>	Edmond PASSÉ, European Business School, Paris, France <i>Les leviers de la durabilité d'un projet de développement</i>	
10h30-11h00	Pause-santé		
	ATELIER V3 (salle Z-220) Atelier modéré par Angèle STALDER	ATELIER V4 (salle Z-210) Atelier modéré par Florence THIAULT	
11h00-11h30	Natasha ZWARICH, Université du Québec à Montréal, Québec <i>Vers des indicateurs de performance normalisés en archivistique : un état des lieux des pratiques actuelles au Québec</i>	Claire NIGAY et Anne JARRY, Université de Montréal, Québec <i>L'accessibilité universelle dans les institutions culturelles : une réponse durable aux changements des besoins du public</i>	

11h30-12h00	Dominique MAUREL, Université de Montréal, Québec <i>Gouvernance informationnelle et durabilité des pratiques d'information dans les organisations</i>	Dany BOUCHARD, Université du Québec à Montréal, Québec <i>Dépôts institutionnels et préservation du capital intellectuel des universités</i>
12h00-12h30	PLÉNIÈRE ET CLÔTURE DU 7^e COSSI	
12h30-14h00	Pause-repas	

Le colloque a été rendu possible grâce à la collaboration des personnes et institutions suivantes :

Comité organisateur :

Monica Mallowan, professeure agrégée, Université de Moncton, Campus de Shippagan, Nouveau-Brunswick, Canada
 Christian Marcon, maître de conférences-HDR, Pôle Information-Communication de l'Institut d'Administration des Entreprises de Poitiers, France
 Dominique Maurel, professeure agrégée, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal, Québec, Canada – Responsable de la logistique
 Marthe Robichaud, professeure agrégée, Université de Moncton, Campus de Shippagan, Nouveau-Brunswick, Canada
 Elsa Drevon, étudiante au doctorat, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal, Québec, Canada – Responsable des bénévoles

Les **collègues** de l'École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI) de l'Université de Montréal qui ont apporté une aide précieuse à l'organisation :

Brigitte Boyle, adjointe administrative
 Christine Dufour, professeure agrégée
 Sarah Pasutto, technicienne en coordination du travail de bureau
 Les bénévoles, sous la responsabilité d'Elsa Drevon, qui ont contribué à la bonne marche des opérations :
 Linda Binette, diplômée de la maîtrise en sciences de l'information de l'EBSI
 Stéphanie Cadieux, doctorante en sciences de l'information à l'EBSI

Comité scientifique :

François Brouard, Université Carleton, Ottawa, Canada
 Aïda Chebbi, Institut Supérieur de Documentation, Université de la Manouba, Tunisie
 Anne Cordier, ESPE, Université de Rouen, France

Viviane Couzinet, Institut Universitaire de Technologie, Université Toulouse-III, France
Jacqueline Deschamps, Haute École de Gestion de Genève, Suisse
Yves de Champlain, Université de Moncton, Campus de Shippagan, Nouveau-Brunswick, Canada
Viviane du Castel, Institut Supérieur Européen de Gestion, Paris, France
Kimiz Dalkir, School of Information Studies, McGill University, Québec, Canada
Raja Fenniche, Institut Supérieur de Documentation, Université de la Manouba, Tunisie
Olivier Germain, École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal, Québec, Canada
Gustavo Gomez-Mejia, Institut Universitaire de Technologie, Université de Tours, France
Sylvie Grosjean, Département de Communication, Université d'Ottawa, Ontario, Canada
Julie Guillemot, Université de Moncton, Campus de Shippagan, Nouveau-Brunswick, Canada
Marcel Lajeunesse, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal, Québec, Canada
Mariannig Le Béhec, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Poitiers, France
Vincent Liquète, ESPE Aquitaine, Université de Bordeaux, France
Hélène Madinier, Haute École de Gestion de Genève, Suisse
Monica Mallowan, Université de Moncton, Campus de Shippagan, Nouveau-Brunswick, Canada
Christian Marcon, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Poitiers, France
Dominique Maurel, École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de Montréal, Québec, Canada
Nicolas Moinet, Institut d'Administration des Entreprises, Université de Poitiers, France
Florence Ott, Université de Moncton, Campus de Shippagan, Nouveau-Brunswick, Canada
Fabrice Papy, Université de Lorraine, France
Shabnam Vaezi, Institut Universitaire de Technologie, Université de Tours, France
André Vellino, École des Sciences de l'information, Université d'Ottawa, Ontario, Canada
Lise Verlaet, Département Information-Documentation, Laboratoire LERASS-Céric, Université de Montpellier, France

Comité conseil – Groupe de recherche en information, communication et documentation durables (GRICODD) :
Monica Mallowan, Professeure agrégée, Observatoire PROVIS (Prospective, veille informationnelle et scientifique), Université de Moncton, Campus de Shippagan, Canada

Sylvie Grosjean, Professeure agrégée, Département de communication,
Université d'Ottawa, Canada
Vincent Liquète, Professeur des universités, Laboratoire IMS-Équipe Cognitive
et Ingénierie Humaine (CIH), ESPE Aquitaine, Université de Bordeaux, France
Christian Marcon, Maître de conférences-HDR, Institut d'Administration des
Entreprises, Laboratoire CEREGE, Université de Poitiers, France
Dominique Maurel, Professeure agrégée, École de bibliothéconomie et des
sciences de l'information, Université de Montréal, Canada
Lise Verlaet, Maître de conférences, Département Information-Documentation,
Laboratoire LERASS-Céric, Université de Montpellier, France

Le 7^e COSSI remercie les **institutions** suivantes pour leur soutien financier:
École de bibliothéconomie et des sciences de l'information, Université de
Montréal, Canada
Ministère de la Francophonie, Gouvernement du Nouveau-Brunswick, Canada
Université de Moncton, Campus de Shippagan, Nouveau-Brunswick, Canada
Université de Poitiers, France

Table des matières¹

Programme – auteurs et communications présentées-----	3
Appel à communications pour le 7 ^e COSSI-----	12
Communication, information et savoir : quel management pour une organisation durable? -----	12
Claudine AUGER. La classe inversée : stratégie pédagogique pour des apprentissages plus durables-----	15
Claudine BATAZZI; Henri ALEXIS. Les organisations « durables » à la lueur du concept d'autogestion : le cas des SCOP, entre mythes et réalités -----	27
Laïd BOUZIDI; Sabrina BOULESNANE. Le management « durable » au cœur de l'e- administration : vers une approche multidimensionnelle, fonctionnelle, humaine, technologique et durable -----	39
Vincent CALVEZ. Mellerio dits Meller, plus ancienne joaillerie du monde : les paradoxes de la pérennité-----	53
Marie-Andrée CARON; Paulina ARROYO; Étienne CLERMONT. Enjeux communicationnels de la protection de l'immatériel : qualité de l'information extra- financière pour l'investisseur et autres parties prenantes -----	71
Anne CORDIER; Anne LEHMANS. Organisation apprenante et durabilité : pour un management dynamique d'accompagnement de circulation des savoirs -----	91
Elsa DREVON; Dominique MAUREL; Christine DUFOUR. Veille stratégique et veille informationnelle dans un contexte d'organisation durable -----	103
Leila EL ALLOUCHE. L'usage des moteurs de recherche et activité cognitive chez les collégiens : que faire des stratégies de butinage des collégiens pour une éducation durable à l'EDMI ? -----	123
Patricia FORGET. Reconnaître l'immuable dans un contexte de transmutations sociales et économiques : la diplomatie numérique permet l'identification et la conservation efficace des données essentielles d'une institution-----	139

¹ Pour les textes ne figurant pas dans ces Actes, il est suggéré de contacter les auteurs au sujet de leurs projets de publication en cours.

Nadia HASSANI. Le changement organisationnel à l'heure du management durable-	152
Henri HUDRISIER; Ghislaine AZÉMARD; Mokhtar BEN HENDA; Sascha DIWERSY; Anne LEHMANS; Vincent LIQUETE; Laurent ROMARY. Synergie enseignement-recherche pour l'aménagement numérique structuré (TEI) de patrimoines littéraires multilingues et multiculturels -----	162
Jacques KERNEIS; Michelle HENTIC-GILIBERTO; Florence THIAULT; Patrick LE ROUX; Arnaud DIEMER. La durabilité à l'Université et dans le monde économique : le regard des étudiants -----	174
Vincent LIQUETE. La patrimonialisation de l'information professionnelle dans les organisations : pour un management négocié et durable -----	187
Mohamed Chérif MADAGH. La communication <i>corporate</i> au défi de l'éthique organisationnelle pour une entreprise durable. Le cas des PME algériennes-----	201
Christian MARCON; Sylvie GROSJEAN. La communication durable vue par les professionnels de la communication. Une approche exploratoire des actions et représentations des acteurs-----	213
Claire NIGAY; Anne JARRY. L'accessibilité universelle dans les institutions culturelles : une réponse durable aux changements des besoins du public-----	224
Edmond PASSE. Les leviers de la durabilité d'un projet de développement -----	238
Angèle STALDER. Quelle durabilité de la littéracie du document technique en organisation ?-----	254
Natasha ZWARICH. Vers des indicateurs de performance normalisés en archivistique: un état des lieux des pratiques actuelles au Québec-----	266

Appel à communications pour le 7^e COSSI

Communication, information et savoir : quel management pour une organisation durable?

Ancré au Campus de Shippagan de l'Université de Moncton (Nouveau-Brunswick, Canada) et au Pôle Information-Communication de l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université de Poitiers (France), le **Colloque Spécialisé en Sciences de l'Information (COSSI)** se renouvelle et élargit l'aire de ses explorations, en devenant le **Colloque Communication, Organisation, Société du savoir et Information (COSSI)**. Tout en gardant son intérêt initial pour les **sciences de l'information et de la communication**, le nouveau COSSI considère qu'il est de la plus grande urgence de lancer un dialogue soutenu entre les domaines de recherche et de pratique régis par les sciences sociales et les sciences humaines, et dont les interactions et les logiques se retrouvent au cœur de l'organisation, de ses dynamiques et de ses défis. L'omniprésence de l'information et de la communication comme liants de toutes les activités humaines appelle à une ouverture interdisciplinaire et transdisciplinaire vitale à la compréhension nouvelle des transmutations sociales et économiques en cours et à venir.

En sa qualité d'hôte de la 7^e édition du COSSI, c'est à l'**École de bibliothéconomie et des sciences de l'information (EBSI)** de l'**Université de Montréal** qu'il revient l'honneur d'inaugurer cette nouvelle avenue de recherches, dont la thématique invite à réfléchir aux **savoirs** et aux **savoir-faire organisationnels**, aux **pratiques, politiques** et **procédures** les entourant, ainsi qu'aux méthodes de **management** et de **passage** de ces **intangibles critiques** pour **toute organisation** qui cherche à se renouveler, afin de se bâtir un avenir durable.

Si les principes du **développement durable** cherchaient initialement à orienter les **manières de faire** dans le domaine de l'environnement, la nécessité d'un développement présent garantissant la capacité des générations futures à satisfaire leurs besoins a rapidement mis en évidence le lien intrinsèque entre les territoires de l'écologique, du social et de l'économique. Puisque le développement durable implique avant tout un changement profond des stratégies dans les différentes aires d'action de ces domaines, il devient impératif d'investiguer les **approches organisationnelles informationnelles, communicationnelles** et **documentaires** à l'œuvre ou en proposer de nouvelles qui soient aptes à soutenir les efforts déployés par les structures de tout milieu – institutionnel ou corporatif, afin d'assurer leur développement actuel, sans compromettre leur avenir ou celui des individus ou des collectivités.

Dans cet esprit, le 7^e COSSI lance cet **Appel à communications** où tous les sujets traitant de **durabilité organisationnelle** peuvent être abordés, selon leur lien avec

l'information, la communication, le savoir, les stratégies, la gouvernance, la protection de l'immatériel, la transmission, la médiation, l'architecture de l'information et la dynamique communicationnelle, etc. Vu l'ampleur et la rapidité des changements se manifestant dans l'environnement physique et virtuel des organisations, toute réflexion issue des domaines de **l'administration, du droit, de l'économie, du management, de la philosophie, de l'histoire des sciences, des sciences politiques, de l'éducation**, etc., et reliée à la problématique énoncée, sera accueillie avec le plus grand intérêt.

Le COSSI, colloque international dont les travaux se déroulent en français, est ouvert à toute la communauté spécialisée dans ces domaines. Les textes des communications seront diffusés sous formes d'actes de colloque. Certains pourraient être aussi retenus pour publication dans la nouvelle revue COSSI.

Références bibliographiques:

- Baddache, F. (2004). *Entreprise et ONG face au développement durable : L'innovation par la coopération*. Paris : L'Harmattan.
- Badke, W. (2010). "Why information literacy is invisible". *Communications in Information Literacy*, 4, 2.
- Bicknell, D. (2008). "Towards a Sustainable Information Society: Deconstructing WSIS". *The Information Society*, 24, 3.
- Birkinshaw, J. (2011). "The New Lateral Thinking: Do You Really Know Where You Are Going?" *Business Strategy Review*, 22, 1, 2011.
- Bly, S. (2010). *Science is culture*. (ed.) New York: HarperCollins.
- Branscomb, A. W. (1986). "Law and culture in the information society". *Information Society*, 4, 4.
- Carr, N. (2013). *The Big Switch: Rewiring the World from Edison to Google*. New York: W.W. Norton.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Davis, G.; O'Callaghan, F.; Knox, K. (2009). "Sustainable attitudes and behaviors amongst a sample of non-academic staff". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 10, 2.
- Delahaye, J.-P.; Gauvrit, N. (2013). *Culturomics*. Paris : Odile Jacob.
- Diemer, A. (2012). « De la représentation du développement durable à la construction de savoirs transversaux. » *Les Cahiers du CÉRIUM*, 1, 1.
- Doueihi, M. (2013). *La grande conversion numérique*. Paris : Éditions du Seuil.
- Frodeman, R. (2010). *The Oxford Handbook of Interdisciplinarity*. (ed.) Oxford, UK: Oxford University Press, 2010.
- Fuchs, C. (2008). "The implications of new information and communication technologies for sustainability". *Environment, development and sustainability*, 10.
- Gardiès, C. et al. (2011). *Approche de l'information-documentation: concepts fondateurs*. Toulouse: CÉPADUËS-Éditions.

- Heinonen, S. et al. (2005). "How to approach the sustainable information society? Criteria and indicators as useful tools". *Progress in Industrial Ecology, an International Journal*, Inderscience Publishers, 2, 3-4.
- Hilty, L. (2007). "Change of thought, not an adaptation". *First Insights*, 19.
- Krupicka, A.; Drevet, B. (2000). *Le développement durable : une problématique de gestion ?* Montpellier : AIMS.
- Lloyd, A. (2010). *Information Literacy Landscapes*. Oxford, UK: Chandos Publishing.
- Mallowan, M. (2013). « Intelligence compétitive et océan bleu : une étude de cas. » *Argus*, 42, 3, 2014.
- Mark, G.-J.; Voida, S.; Cardello, A. (2012). "A pace not dictated by electrons: an empirical study of work without email". *CHI Conference, Association for Computing Machinery*, Austin, Texas.
- McDermott, M. (2005). "Knowledge workers: you can gauge their effectiveness." *Leadership Excellence*, 22, 10, 2005.
- Moncef, B.; Carbone, V.; Soulerot, M. (2011). *Le management durable au cœur des organisations*. Paris: Hermès Science/Lavoisier.
- Nicolescu, B. (2008). *Transdisciplinarity: theory and practice*. (ed.). Cresskill, NJ: Hampton Press, 2008.
- Reinhardt, W. et al. (2011). "Knowledge worker roles and actions: results of two empirical studies." *Knowledge and Process Management*, 18, 3.
- Rosa, H. (2010). *Accélération*. Paris : La Découverte.
- Rumpala, Y. (2009). « La "consommation durable" comme nouvelle phase d'une gouvernementalisation de la consommation ». *Revue française de science politique*, 59.
- Spink, A.; Heinstrom, J. (2012). *Library and Information Science Trends and Research: Europe*. Bingley, UK : Emerald.
- Ullmann, C.; Vidal, P.; Bourcier, A. (2008). « L'avènement d'une société de l'information durable ». *Networks and Communication Studies*, 22.
- Wolters, T.; Boer, B. (2002). "Measuring the new information economy and its contribution to sustainable economic growth exploring a new research agenda". *Network to enhance a European Environmental Shared and Sustainable Information System NESIS*, Olympia, Greece.

La classe inversée : stratégie pédagogique pour des apprentissages plus durables

Claudine AUGER
Professeure adjointe
Université de Moncton, Campus de Shippagan
218, boulevard J.-D.-Gauthier
Shippagan (Nouveau-Brunswick) E8S 1P6
claudine.auger@umoncton.ca

Résumé : Le manque de temps généralisé en salle de classe magistrale traditionnelle ainsi que plusieurs autres défis qui en découlent a amorcé l'expérimentation de la classe inversée comme stratégie pour favoriser un meilleur transfert des connaissances dans le but ultime d'une plus grande durabilité des apprentissages, et ce, sans compromettre le futur des apprenants. La classe inversée, méthode d'enseignement active et novatrice, inverse la structure traditionnelle d'enseignement magistral. La théorie est désormais introduite à la maison en utilisant les technologies et le temps en classe récupéré est réservé à l'approfondissement de la matière. L'implantation de cette stratégie pendant deux sessions universitaires dans le cours d'anglais langue seconde ANGL 1021 a servi à expérimenter la réorganisation des savoirs en mettant la communication et l'information au service de ces savoirs. À la lumière des résultats positifs de cette implantation, cette communication témoigne du bienfait de la classe inversée comme stratégie active d'enseignement et appelle à plusieurs changements comme le renouvellement des pratiques pédagogiques et l'interdisciplinarité.

Mots-clés : classe inversée, pédagogie, apprentissage, durabilité, stratégie, information, communication

1. Contexte et problème de recherche

Le manque de temps généralisé en salle de classe est une problématique commune et persistante dans plusieurs domaines, dont l'enseignement de l'anglais comme langue seconde. Avec la quantité de matière à livrer et ce manque de temps, l'enseignement traditionnel magistral est habituellement préconisé et les activités de renforcement de la matière en salle de classe sont souvent diminuées, voire abandonnées. Avec ce type d'enseignement, il est difficile de consolider le transfert des connaissances pour atteindre une plus grande durabilité des apprentissages. Le manque de temps et l'enseignement magistral chapeautent aussi plusieurs autres problématiques qui n'aident pas non plus à ce transfert des connaissances à plus long terme. Du côté des étudiants, il y a un manque de responsabilisation par rapport aux apprentissages, de la passivité et une faible motivation. Du côté des professeurs, il y a l'insatisfaction de ne pas aider suffisamment les étudiants éprouvant des difficultés et l'insatisfaction de ne pas transmettre la matière efficacement. Il est donc laborieux de trouver une stratégie d'enseignement satisfaisante avec un mode de gestion et une organisation

adéquats qui abordent ces contraintes de temps et d'enseignement magistral pour contrer ultimement les sous-problématiques du transfert des savoirs et de la durabilité des apprentissages sans compromettre le futur des apprenants. Une stratégie à considérer comme solution de départ serait de réorganiser les savoirs en mettant la communication et l'information au service de ces savoirs par le biais d'une méthode d'enseignement active et novatrice comme la classe inversée.

2. Recension des écrits

La classe inversée, popularisée ces dernières années par les enseignants Bergmann et Sams (Mok, 2014) a le potentiel d'être un début de stratégie pédagogique favorisant une plus grande durabilité du transfert des connaissances. Elle prend déjà beaucoup d'ampleur en Europe comme en Amérique en raison de ses nombreux avantages évoqués par plusieurs auteurs (Drouin, 2014; Guichon, 2012; Lebrun, 2014; McCammon, 2014; Mok, 2014). Brièvement, la classe inversée inverse la structure traditionnelle d'enseignement magistral. La théorie est désormais introduite à la maison en utilisant les technologies et le temps en classe est réservé à l'approfondissement de la matière pour ainsi favoriser un transfert des connaissances plus durable. Cet approfondissement est en lien direct avec la taxonomie de Benjamin Bloom (1969), car de plus hauts niveaux du domaine cognitif sont sollicités, d'où la probabilité d'une meilleure rétention de l'information. Pour atteindre cette plus grande durabilité, le renouvellement² des pratiques pédagogiques doit être examiné (Guichon, 2014; Lebrun, 2014). Conséquemment, le mode de gestion et d'organisation de l'information et de la communication dans la salle de classe traditionnelle doit être abordé et revu. Dans cette optique, le cours ANGL 1021 a permis l'expérimentation de la classe inversée aux sessions d'automne 2014 et d'hiver 2015.

3. Méthodes

Il fallait d'abord revoir en entier l'approche traditionnelle de ce cours et le transformer en format inversé pour ainsi évaluer si effectivement ce nouveau format permet un apprentissage plus durable. En magistral, l'information est transmise oralement en présence des étudiants et une seule fois selon l'horaire exact du cours. Le tableau, la craie, l'ordinateur ou le projecteur servent d'outils au transfert des savoirs. Les étudiants utilisent leurs crayons, leurs gommes à effacer ou leur ordinateur portable pour noter les informations jugées pertinentes. Puis, ils se réfèrent au manuel, à leurs camarades de classe ou au professeur en dehors des heures de cours pour revoir l'information relatée en classe. Cette information livrée en magistral est souvent chargée en contenu et en exemples. Son flot est d'ailleurs souvent interrompu par plusieurs éléments comme la répétition de la matière, la discipline auprès des étudiants, les bruits ambiants, etc.

La classe inversée quant à elle utilise les technologies de l'information et de la communication (TIC) pour que la théorie soit vue à la maison. Le contenu des cours a donc été repensé et réorganisé en fonction des nouveaux outils utilisés pour communiquer l'information, soit les technologies. La théorie fut donc divisée en vingt-deux capsules vidéo et fut filmée en suivant les recommandations

² Ce texte est conforme à la nouvelle orthographe.

suivantes. Comme préconisé par plusieurs auteurs au sujet de ces vidéos destinés à l'apprentissage par les TIC, pour un meilleur transfert des savoirs, les capsules doivent être filmées de façon courte et personnalisée en utilisant différente façon de livrer chaque partie de la théorie (Drouin, 2014; Guo, P. J., Kim, J. et Rubin R.; McCammon, 2014). Par conséquent, en étant de courte durée, le contenu de chaque capsule théorique est devenu plus concis, plus précis, épuré d'exemples et intemporel (pas de nom de manuel, de date, de séquence, etc.) pour ainsi réduire le temps d'écoute et pour réutiliser les capsules à de futures sessions. Sans interruption, l'information fut transmise en continu et la séquence des concepts, qui souvent dévie en magistral, a pu être respectée. De courts vidéos peuvent aider au transfert des connaissances, mais ils peuvent aussi aider à l'engagement des étudiants comme une recherche effectuée par Guo, Kim et Rubin sur les cours en ligne ouvert et massif, MOOC en anglais, le démontre (2014). Ensuite, les vidéos furent personnalisées avec la voix, l'image et l'attitude calme et naturelle de la professeure pour ainsi créer d'emblée une relation entre la professeure et chaque étudiant puis pour offrir une relation humaine entre eux malgré l'utilisation des TIC. En fait, cette relation devient aussi personnalisée, car les étudiants sont généralement seuls lors de l'écoute des vidéos. Ils ont donc déjà le sentiment d'un enseignement individualisé et d'une proximité avec la professeure contrairement à l'enseignement magistral où le professeur s'adresse à un groupe qui souvent est assez large. Cette même recherche conclut à l'importance d'être soi-même dans les vidéos pour la motivation des étudiants et la création d'une relation avec eux (Guo, P. J., Kim, J. et Rubin R., 2014). Finalement, aussi par souci de motivation et de transfert des connaissances, la livraison de la matière, par le choix des différentes méthodes d'enseignement possible avec les TIC, s'est faite en déterminant la meilleure façon d'enregistrer les capsules par rapport au contenu. Par exemple, pour enseigner la formation de questions avec le verbe être en anglais, la capture d'écran fut choisie pour permettre à la professeure d'établir un document contenant déjà la théorie et plusieurs exemples pour ainsi faciliter l'apprentissage par modelage en démontrant et exemplifiant avec l'aide du curseur, du clavier et de la voix de la professeure comment ces questions sont formées. L'apprentissage par modelage s'inspire des travaux de chercheurs comme le chef de file du courant de la sociologie cognitive en Amérique du Nord, Albert Bandura, qui dès 1963 a démontré que les individus ont la capacité d'observer les autres et d'en tirer des apprentissages (1986). En variant les techniques d'enseignement, donc en changeant la façon de communiquer l'information soit par la capture d'écran, de petits tableaux blancs, le tableau intelligent, les feuilles glissantes, etc., les TIC ont servi le contenu. Comme la théorie des intelligences multiples du chercheur Howard Gardner suggère, il existe plusieurs types d'intelligence (1985). La professeure Nancy Brassard, comme plusieurs autres chercheurs, s'est inspiré d'une telle théorie pour affirmer que par conséquent, la « rétention de l'information augmente considérablement lorsque l'enseignant varie ses méthodes pédagogiques » (2012).

Les capsules complétées, les cours devaient maintenant être réorganisés en profitant du temps récupéré en salle de classe grâce aux capsules vidéo pour s'attarder aux activités d'approfondissement de la matière. En classe magistrale, les domaines de base du savoir de Bloom dont la connaissance et la compréhension sont sollicitées tandis qu'en classe inversée, ces domaines, introduits à la maison, laissent la place en salle de classe à la sollicitation de plus hauts domaines du cognitif dont l'analyse, la synthèse et l'évaluation (1969). Conséquemment, les activités ont été repensées de façon à ce que les étudiants soient actifs en salle de classe, à l'opposé de la passivité des étudiants en magistral, pour ainsi fortifier leurs connaissances. Dans sa page web dédiée à *comment les gens apprennent*, Kathy Evertz, directrice du Centre de soutien académique du Collège Carleton au Minnesota, se base sur plusieurs recherches pour affirmer que la participation passive dans un cadre typique d'une classe conduit généralement à une rétention limitée des connaissances par les étudiants (2015). Par exemple, un des projets instaurés fut la création par chaque étudiant d'une capsule vidéo expliquant un concept grammatical. En créant eux-mêmes cette capsule, les étudiants ont dû s'approprier activement la théorie pour bonifier leur compréhension de ce concept. La majorité de ces étudiants ont confirmé oralement qu'ils détenaient une meilleure maîtrise de ce qu'ils avaient expliqué. De plus, les notes du dernier examen le démontrent également. Ceci s'explique entre autres par les domaines de l'analyse, de la synthèse et de l'évaluation qui ont été touchés. Un autre exemple d'activité d'approfondissement instauré fut de transformer les révisions d'examen traditionnellement passives et à sens unique effectuées par la professeure en classe par des questions différentes sur la matière distribuée à chaque étudiant auquel chacun avait la responsabilité de trouver les réponses à l'oral en discutant en petit groupe et en changeant de groupe. Un retour en grand groupe sur chaque question de façon informelle a pu contribuer à synthétiser les apprentissages de façon active et à les fortifier davantage. Il est à noter qu'en enseignement des langues secondes spécifiquement, l'approche communicative utilisée dans le système canadien et américain a pu être bonifiée par l'augmentation d'activités d'approfondissement de la matière en salle de classe comme les activités de compréhension orale, de compréhension écrite, de production orale et de production écrite priorisées par cette approche. En somme, l'information vue à la maison est fortifiée en classe par une communication accrue et active entre professeure et étudiants, entre étudiants eux-mêmes, mais aussi entre matière et étudiants pour que les savoirs persistent.

Le nouveau plan de cours construit selon le calendrier académique, l'expérimentation en salle de classe a pu débuter. Le premier cours a servi aux explications de la classe inversée et le deuxième à l'exemplifier. Ces deux cours étaient très importants dans le processus, car cette nouvelle réorganisation de l'information et de la communication devait être apprivoisée par les étudiants pour éviter le plus possible une incertitude envers ce changement et pour clarifier les attentes. Par la suite, avec leurs nouveaux devoirs théoriques à la maison, les étudiants ont pu expérimenter ce format. Pour les étudiants, la façon d'entrer en communication avec la théorie et de s'informer a changé drastiquement par

rapport au format d'enseignement magistral par le fait, entre autres, que l'information devient flexible à cause de l'outil utilisé: les technologies. Partout, à n'importe quel moment et à n'importe quelle fréquence, les étudiants peuvent avoir accès à l'information. L'information peut aussi être arrêtée en tout temps et réécoutée pour, par exemple, une meilleure compréhension, la prise de note ou réviser avant un examen. Du coup, la partie théorique devient plus active et plus motivante, même à la maison, tout comme les activités d'approfondissement et d'assimilation de la matière (exercices, discussions, jeux, révisions, projets, préparations, etc.) des cours suivants qui ont servi à solidifier l'apprentissage chez les étudiants.

Cette récupération de temps en classe a aussi changé le rôle de la professeure et par le fait même celui des étudiants. En ce qui a trait à la professeure, il fallait penser à la façon de réorganiser la présence en classe de celle-ci qui n'aurait pas de matière à livrer en tant que telle. Cette dernière agit donc désormais en tant que guide auprès des étudiants et non pas comme seulement une personne détenant et transmettant les savoirs. Par exemple, durant les activités d'exercices grammaticaux à compléter, des échanges ont guidé les étudiants à comprendre leurs erreurs en construisant les savoirs et en déconstruisant les faux savoirs. La professeure est aussi un guide qui pousse les étudiants les plus forts à se dépasser dans des activités conçues pour eux. Puis, elle devient un guide présent spécifiquement pour les étudiants éprouvants des difficultés, ce qui permet de détecter plus facilement ces derniers pour ainsi les accompagner et les appuyer dans leurs apprentissages dans le but de construire un savoir plus durable. En ce qui a trait aux nouveaux rôles des étudiants, un des plus gros changements en classe inversée est qu'ils arrivent préparés en salle de classe avec l'information ayant trait aux cours déjà en tête. L'information est là, mais il faut la fortifier par toutes sortes d'activités d'approfondissement de la matière. Ils passent donc d'un rôle passif à un rôle actif en classe. Ils sont également devenus responsables de leurs savoirs. Il faut qu'ils s'informent par eux-mêmes et qu'ils vérifient leurs apprentissages lors des activités d'approfondissement et qu'ils voient à rectifier eux-mêmes, avec les outils mis à leur disposition et l'aide de la professeure, les aspects de l'information qui doivent l'être. Par le fait même, il faut qu'ils apprivoisent ce pouvoir et cette confiance que leur donne leur professeure pour ainsi prendre en charge leurs apprentissages. Finalement, il faut aussi qu'ils s'habituent à la présence de leur professeure en tant que guide, présente pour les aider avec l'information qu'ils doivent apprendre.

En dernier lieu, après les sessions d'automne 2014 et d'hiver 2015, les étudiants furent sondés par écrit sur leur expérience de la classe inversée ainsi qu'oralement par le biais d'une tierce personne.

4. Résultats

Pour les résultats quantitatifs, le cours format inversé fut comparé aux groupes des deux dernières années en format traditionnel donné par la professeure. Premièrement, les résultats académiques démontrent une similarité entre ceux-ci (voir tableau ci-dessous). Cela s'explique en partie par la nouveauté

de l'application de la classe inversée, car comme mentionné plus haut, le changement est énorme dans la façon d'informer et de communiquer à l'extérieur de la classe et à l'intérieur de la classe. Puis, les résultats similaires s'expliquent par le niveau des étudiants d'une session à l'autre et d'un groupe à l'autre qui peut être très différent. Par exemple, dans la cohorte d'automne 2014 en classe inversée, deux étudiants sur huit ont été expulsés de l'université étant donné leurs échecs majeurs dans tous leurs cours tout format d'enseignement confondu. Les résultats sont, par le fait même, en partie erronés. D'autre part, il est à noter que les critères d'évaluation ont légèrement augmenté en format inversé en raison de certains projets comprenant des tâches plus complexes, comme le projet de capsule vidéo grammaticale mentionné plus haut qu'ont dû réaliser les étudiants. Deuxièmement, ces données quantitatives sont limitées, car elles ne contiennent pas d'indication du transfert des connaissances à plus long terme. Il serait souhaitable dans une expérimentation future d'avoir accès à ce genre de données.

Session automne ou hiver et format	Nombre d'étudiants	Note la plus haute	Note la plus basse	Nombre d'échec	Moyenne	Précisions
H 2015 Inversé	12	94	62	0	79%	
A 2014 Inversé	8	98%	32%	2	74%	(2 étudiants en situation d'échec dans tous leurs cours)
H 2014 Traditionnel	11	89%	49%	1	78%	
A 2013 Traditionnel	9	91%	64%	0	79%	
H 2012 Traditionnel	32	92%	39%	4	72%	
A 2011 Traditionnel	17	93%	21%	1	77%	1 retrait en fin de session (note la plus basse)

Du côté qualitatif, les étudiants ont majoritairement réagi positivement à la classe inversée³. Comme exprimée par la plupart d'entre eux, la flexibilité qu'offrent les technologies est l'un des grands points forts de la classe inversée. Contrairement au format magistral, cette flexibilité a permis à plusieurs de « revoir le même cours à plusieurs reprises ». L'information devient donc flexible à son tour par le fait qu'elle peut être revisitée, arrêtée et recommencée. Puis, les étudiants peuvent se l'approprier encore plus qu'en magistral, car elle est « plus facile [à] comprendre, car on peut regarder la vidéo plusieurs fois. » Puis, un autre étudiant mentionne : « habituellement, si je ne comprends pas une partie, je suis obligée d'attendre de consulter quelqu'un; or avec la classe inversée, en faisant un

³ Pour des raisons de confidentialité, toutes les citations suivantes mentionnées par des étudiants des deux sessions seront anonymes et mentionnées à la forme masculine.

exercice, quand je ne comprends pas, il me suffit de regarder les vidéos ». Le commentaire de ces étudiants confirme que les capsules vidéo permettent de construire de meilleurs savoirs par la répétition de l'information. Les vidéos permettent aussi d'éviter la perte de temps par la répétition de l'information en classe et hors classe, car les étudiants arrivent mieux préparés.

Concernant les activités d'approfondissement faites en classe, un étudiant atteste « qu'avec la pratique j'assimile beaucoup mieux. » Un autre affirme qu'en voyant la théorie à la maison, « ça laisse plus de temps en classe pour voir si on a bien compris en faisant des exercices et il y a une personne pour nous aider », d'où l'importance d'agir comme un guide. Ce rôle permet une rétroaction rapide pour éviter la construction de faux savoirs et d'être bloqué dans son apprentissage par de l'information qui est mal comprise ou pas comprise du tout. À ce sujet, un étudiant évoque que « si tu as des questions, la professeure est juste à côté, pas besoin de prendre un rendez-vous de consultation. » Puis, un autre étudiant mentionne en parlant de ce nouveau format d'apprentissage en classe : « je trouve que c'est bien plus plaisant de venir en cours. »

Un autre point fort des capsules vidéos et des activités d'approfondissement faites en classe est le fait de pouvoir apprendre à son propre rythme sans avoir à subir la pression d'apprendre et de comprendre en même temps que les autres lors d'un cours en magistral. En parlant des vidéos, un étudiant mentionne que « le fait de pouvoir avancer à son propre rythme est merveilleux! Je suis quelqu'un qui aime prendre son temps pour se préparer et pouvoir le faire chez nous enlève le stress de suivre le rythme parfois trop rapide du prof. » Un autre étudiant affirme par rapport aux activités en classe que « c'est différent, mais beaucoup plus intéressant, car tu avances à ton niveau. » La classe inversée permet donc de faire beaucoup plus de différenciation en incluant tous les types d'étudiants, des plus faibles au plus doués en passant par ceux avec des troubles d'apprentissage. En récupérant du temps de classe par l'information transmise à la maison, il y a plus de temps en classe pour les étudiants en difficulté ou les plus doués, parce que la classe inversée permet d'offrir un enseignement plus individualisé. Un étudiant avec un trouble d'apprentissage a même évoqué le fait qu'en classe inversée, le besoin d'utiliser des outils comme un crayon enregistreur ou d'avoir recours à des preneurs de notes est éliminé. Par conséquent, cet étudiant n'a plus l'impression d'être différent et se sent moins jugé par les autres.

En général, d'après les résultats qualitatifs recueillis par les étudiants et la professeure, la classe inversée est aussi très engageante et motivante pour les étudiants parce qu'ils sont actifs dans leur apprentissage tout en étant responsables de celui-ci. Comme le mentionne un étudiant, la classe inversée « permet aux étudiants d'aimer la matière, de mieux comprendre et d'apprendre. » Un autre évoque aussi un « meilleur apprentissage, car il y a plus d'intérêt » et un autre d'ajouter « plus d'intérêt à apprendre. » Ces commentaires concordent avec les statistiques amassées auprès des étudiants des deux sessions en classe inversée qui attestent que la classe inversée aide à rester motivés et aide à mieux

réussir. En pratique aussi les commentaires concordent, car il est commun de voir les étudiants absorbés par leur travail et continuer ce dernier même pendant les pauses. Il est aussi fréquent de voir les étudiants se motiver entre eux, car si le visionnement des capsules vidéo n'est pas fait, les autres le savent et les travaux d'équipe peuvent parfois en subir les conséquences. De plus, le fait de sortir la théorie mécanique et lourde de l'enseignement magistral et d'axer les cours sur la pratique active rend l'atmosphère de la classe plus positive, calme et égalitaire, ce qui vient motiver les étudiants et les aider dans leurs apprentissages. Le nouveau rôle actif des étudiants et celui de guide de la professeure en classe inversée jouent aussi beaucoup sur la motivation comme en témoignent les commentaires d'étudiants ci-haut. Par exemple, en étant guide, la professeure peut concrètement et fréquemment aider les étudiants avec une meilleure acquisition des savoirs ce qui est très satisfaisant pour cette dernière, mais aussi pour les étudiants.

La classe inversée vient aussi renforcer la notion de responsabilité de l'apprentissage pour ainsi fortifier les savoirs. Elle responsabilise les étudiants en les plaçant au centre de leur apprentissage et en les rendant plus actifs dans le processus d'information et de communication. Par exemple, les étudiants mentionnent que la classe inversée les « oblig[ent à] être à jour » et que « ça [les] oblige à être prêts pour le cours. » En parlant des vidéos, ils ajoutent « les vidéos me poussent plus à apprendre » et « grâce aux vidéos, nous sommes mieux préparés au cours, car nous n'avons pas d'autre choix que d'écouter les vidéos pour comprendre. » Pendant les cours, les étudiants ont la responsabilité d'évaluer leurs propres apprentissages et de prendre les moyens mis à leur disposition pour régler les problèmes avec la matière. De cette façon, les étudiants ont un plus grand contrôle dans l'acquisition de leurs propres savoirs.

D'après les sondages effectués dans les deux groupes, le format inversé a reçu peu de commentaires négatifs de la part des étudiants. La plupart d'entre eux se sont adaptés à cette nouvelle façon d'organiser et de gérer l'information pendant les deux cours conçus à cet effet. Pour eux, un point à améliorer dans ce format serait d'avoir encore plus d'activités d'approfondissement de la matière comme des discussions de groupe, des jeux éducatifs et davantage d'écriture en classe. Ces commentaires démontrent un intérêt réel et une motivation envers les cours actifs de la classe inversée. Un étudiant ayant suivi le cours ANGL 1021 en format inversé à l'automne 2014 et le cours suivant ANGL 1022 à l'hiver 2015 en format traditionnel, demande des capsules vidéos pour tous les cours, car pour cette personne, « la classe inversée favorise l'apprentissage. » Malheureusement, les résultats académiques de cet étudiant ont chuté à la session d'hiver en format magistral.

Du côté de la professeure, il y a deux points négatifs à la classe inversée. Le premier est l'apprentissage des TIC. Pour s'assurer de varier les méthodes utilisées avec les TIC pour transmettre l'information, il faut pouvoir apprivoiser plusieurs façons de faire et être innovateur. Il faut donc s'approprier l'information et la procéder différemment qu'auparavant. Puis le deuxième point, qui

inévitablement est relié au premier point, est une fois de plus le manque de temps. Le manque de temps pour changer complètement le processus d'information et de communication d'un cours est le plus grand défi. Par exemple, il faut beaucoup de temps pour créer les vidéos. Il faut s'approprier l'information sur l'outil utilisé, adapter l'information à ce dernier, s'assurer que cette information soit concise et clairement communiqué, enregistrer l'information et ce, souvent à plusieurs reprises, l'éditer, etc. Cependant, une fois les capsules enregistrées, l'avantage est le gain de temps à long terme. Le gain de temps en classe pour les activités d'approfondissement, le gain de temps par rapport à la réutilisation de ces capsules, le gain de temps par rapport aux heures de consultation moins utilisées par les étudiants étant donné qu'ils sont mieux préparés par les capsules et finalement le gain de temps à moins répéter la matière grâce une fois de plus à ces capsules.

5. Discussion

Objectifs atteints

En somme, l'expérimentation de la classe inversée a été extrêmement positive et révélatrice. La problématique du manque de temps a pu être en grande partie résolue. En fait, la classe inversée a permis une récupération d'environ 80% du temps de classe dans des cours du sigle ANGL 1021 où habituellement la théorie en format magistral avait lieu. Avec cette récupération de temps, le processus de communication et d'information a pu basculer et être mis davantage au service des savoirs. Conséquemment, les activités d'approfondissement qui favorisent la rétention de l'information bonifiant l'approche communicative de l'enseignement d'une langue seconde déjà utilisée en salle de classe ont pu avoir lieu plus fréquemment. Du coup, par ces activités ainsi que par les capsules vidéo, les autres éléments requis à une meilleure transmission des savoirs ont aussi été grandement bonifiés: soit la motivation des étudiants, des apprentissages plus actifs et la prise en charge des apprentissages par les étudiants. D'ailleurs, le professeur Korotckv confirme que ces trois éléments sont essentiels à la transmission des savoirs à long terme (2014). Enfin, avec cette récupération du temps de classe, la satisfaction de la professeure d'aider suffisamment les étudiants éprouvant des difficultés et la satisfaction de transmettre la matière efficacement a été plus importante. La classe inversée est donc une stratégie d'enseignement plus que satisfaisante qui peut servir davantage les savoirs ainsi que leur durabilité de par une approche différente de l'organisation de l'information et de la communication. Pour tous ses points, le cours ANGL 1021 se déroulera désormais de façon inversée.

Critique

Cependant, pour que la classe inversée serve bien les savoirs, il faut bien l'exécuter pour ne pas tomber dans les pièges évoqués par la critique. Une des critiques de la classe inversée est la professeure Ellen S. Hoffman qui, dans un article où elle se réfère à plusieurs autres critiques, évoque trois arguments en défaveur de cette méthode d'enseignement (2014). Premièrement, elle analyse

avec l'aide des articles de Manjinder et de Tucker la classe inversée comme un enseignement encore trop centré sur l'enseignant et non sur l'étudiant, car le savoir est encore transmis magistralement, mais cette fois avec les technologies (2012). Bien qu'il soit vrai que dans le format expérimenté, les savoirs n'ont été transmis que par la professeure sous forme de capsules vidéos, les processus d'apprentissage ont été centrés sur l'étudiant, car celui-ci était responsable d'assimiler le contenu de chaque capsule vidéo, à plusieurs reprises s'il le jugeait nécessaire, et d'effectuer les activités d'approfondissement en classe reliées au contenu. Ceci rend déjà plus efficace et plus active l'apprentissage des étudiants par opposition à la passivité des classes en magistral. Puis, en agissant comme un guide, la professeure a pu faire de la différenciation en offrant un apprentissage plus centré sur l'étudiant. Deuxièmement, avec l'aide de l'article de Mackice, madame Hoffman critique la partie technologique de la classe inversée en évoquant que les capsules vidéos sont faites juste pour attirer l'attention des étudiants et qu'ils ne sont pas mieux que la lecture (2012). Comme mentionné précédemment, les étudiants sondés après l'expérimentation de la classe inversée ont majoritairement allégué avoir été plus motivés par les capsules technologiques. L'outil technologique sert donc la motivation qui en retour aide les étudiants à mieux apprendre et à mieux retenir l'information (Korotckv 2014). De plus, une bonne diversité dans l'utilisation des TIC permet de faire plus de différenciation. Troisièmement, par le biais de Tucker, elle évoque que souvent les professeurs implémentant la classe inversée gardent les mêmes devoirs qu'en format traditionnel et que ce qui change est seulement le calendrier des cours qui se retrouve inversé (2012). Une partie des devoirs traditionnels comme les exercices de grammaire peuvent certainement être rapportés en classe inversée pour que les étudiants bénéficient de la présence du professeur en tant que guide et pour ainsi faire davantage de différenciation. Néanmoins, il est certain que pour ancrer les savoirs, un renouveau dans les activités d'approfondissement en classe doit être implémenté.

Changement de paradigme

En fait, la classe inversée n'est pas une solution miracle, mais un début de stratégie pour de meilleurs apprentissages. Comme le mentionne Marcel Lebrun, il y a plusieurs niveaux de classe inversée et tous sont déjà mieux qu'une structure traditionnelle en magistral (2014). Une fois de plus, comme ont mentionné les auteurs Guichon (2014) et Lebrun (2014), ce qui est de mise est un changement de paradigme dans le renouvellement des pratiques pédagogiques, nécessaire pour accéder à une plus grande durabilité des savoirs. Ce changement est aussi concluant d'après l'expérimentation de la classe inversée dans le cours ANGL 1021. Il est possible que certaines matières puissent moins se prêter à ce format, de même que chaque professeur a droit à ses propres préférences et croyances. Toutefois, que ce soit par la classe inversée ou par une autre méthode d'enseignement qui encourage un apprentissage actif comme l'approche par problème utilisé en médecine et en science infirmière ou le « scale-up » utilisé dans les cours d'entrepreneuriat, il faut revisiter les pratiques pédagogiques et considérer les changements. Avant d'entreprendre tout changement, il faut

réfléchir longuement et examiner comment une nouvelle forme d'organisation de l'information et de la communication servira les savoirs. Par exemple, le changement virtuel des organisations et de l'ère numérique appelle à d'autres outils pour accompagner l'apprentissage. La culture de communication et d'information traditionnelle actuelle est très ancrée dans nos institutions d'enseignement et comme le mentionne la professeure Jeanne Godin, en basant son affirmation sur plusieurs recherches, avec tout changement vient une résistance (2015). Cependant, il est possible de changer les manières de faire sans compromettre les apprentissages à long terme.

Appel à l'interdisciplinarité

Cette communication appelle à un renouvellement des pratiques pédagogiques, mais aussi à l'interdisciplinarité. Étant donné le peu de travaux interdisciplinaires entre les sciences de l'information et de la communication et la classe inversée, une réflexion sur leurs interrelations dans l'apprentissage des savoirs en éducation s'impose. Cette interrelation comme processus intégré à la pédagogie est malencontreusement souvent oubliée. L'unique examen de la pédagogie seule n'est pas suffisant, il faut revoir l'approche pour organiser l'information autrement et l'approche pour communiquer ce contenu autrement, pour ainsi réorganiser les savoirs. Pour que l'enseignement soit en constante évolution et plus durable, cette réflexion est de mise. L'organisation de l'information et de la communication en salles de classe dans les institutions d'enseignement doit se renouveler profondément afin de bâtir un avenir durable, sans mettre en péril l'avenir de ces dernières ou celui des individus ou des collectivités, avec des apprentissages qui valent le coup. Comme le proposent Diemer (2012) ainsi que Ullmann, Vidal et Bourcier (2008), pour que le concept de durabilité soit transversal, surtout en région et dans de petites institutions, il faut qu'il y ait un changement profond de paradigme axé sur la durabilité dans la façon d'apprendre. Comme débutée dans l'expérimentation de la classe inversée du cours ANGL 1021, l'interdisciplinarité décrite ci-haut a pu permettre de se rapprocher davantage d'un tel changement, grâce aux bénéfices tangibles et réels observés qui dépassent ceux de l'enseignement magistral malgré le besoin d'une expérimentation plus poussée.

Références :

- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action : a social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bloom, B. S., & Engelhart, M. D. (1969). *Taxonomie des objectifs pédagogiques*. Montréal, QC : Éducation nouvelle.
- Brassard, N. (2012). *Pourquoi varier les approches pédagogiques?* Récupéré le 8 mai 2015 de <http://pedagogie.quebec.ca/portail/system/files/documents/membres/letableau-v1-n1-2012.pdf>
- Diemer, A. (2012). « De la représentation du développement durable à la construction de savoirs transversaux. » *Les Cahiers du CÉRIUM*, 1, 1.
- Drouin, C. (2014). *Mrprofdechimie : Un prof de chimie, partout, avec*

- vous!! Récupéré le 16 juin 2014 de <http://mrprofdechimie.com/>
- Evertz, K. (2015). How people learn. Récupéré le 8 mai 2015 de <https://apps.carleton.edu/campus/asc/prefect-program/trainingguide/parttwohowpeoplelearn/>
- Gardner, H (1985). *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. New York: Basic Books.
- Godin, J. (2015 avril). Communication sur les changements présentée dans le cadre de la journée pédagogique à l'Université de Moncton, Campus de Shippagan, Nouveau-Brunswick, Canada.
- Guichon, N. (2012). *Vers l'intégration des TIC dans l'enseignement des langues*. Paris : Didier.
- Guo, P. J.; Kim, J.; Rubin R. (2014) "How video production affects student engagement: An empirical study of MOOC videos." *Proceedings of the first ACM Conference on Learning @ Scale 2014*. Récupéré le 3 juillet 2014 de <http://dx.doi.org/10.1145/2556325.2566239>, p. 41-50.
- Hoffman, E. S. (2014). "Beyond the flipped classroom: Redesigning A research methods course for e3 instruction." *Contemporary Issues in Education Research*, 7(1), 51.
- Korotckv, D. (2014, novembre). Universal Design Applications in Higer Education: Context, Reflections, and Experiences. Communication présentée au Symposium à l'intention des éducateurs, Nouveau-Brunswick, Canada.
- Lebrun, M. (2014). Essai de modélisation et de systémisation du concept de Classes inversées. [blogue]. Récupéré le 10 janvier 2014 de <http://lebrunremy.be/WordPress/?p=740bit.ly/ML-Classes-inversées>
- McCammon, L. (2014). Site web personnel. Section Flip. Récupéré le 2 juin 2014 de <http://lodgemccammon.com/>
- Mok, H. N. (2014). "Teaching tip: The flipped classroom." *Journal of Information Systems Education*, 25 (1), 7.
- Ullmann, C.; Vidal, P.; Bourcier, A. (2008). « L'avènement d'une société de l'information durable. » *Networks and Communication Studies*, 22.

Les organisations « durables » à la lueur du concept d'autogestion : le cas des SCOP, entre mythes et réalités

Claudine BATAZZI
Maître de Conférences HDR
Université de Nice Sophia Antipolis
Laboratoire I3M
IUT Nice Côte d'Azur
batazzi@unice.fr

Henri ALEXIS
Professeur des Universités
Université de Nice Sophia Antipolis
Laboratoire I3M
IUT Nice Côte d'Azur
alexis@unice.fr

Résumé : Nous avons choisi d'analyser les processus de transformation de formes symboliques comme les utopies ou les mythes, en « réalités », entendons par là, leur matérialisation en formes organisationnelles. Par exemple, comment des valeurs comme l'égalité, la démocratie ou encore la pérennité s'incarnent-elles dans des types d'organisations et de gouvernance ? ***En d'autres termes, quelles sont les médiations qui facilitent le passage de formes symboliques à des formes « concrètes » d'organisations ? Quelles dynamiques se mettent en œuvre ?***

Une prise en considération d'une forme spécifique d'organisation : les SCOP de la région PACA, à travers une analyse qualitative de sites web institutionnels et privés, nous permettra d'étudier les liens entre formes symboliques et formes organisationnelles. C'est bien la performativité du symbolique à travers les utopies sociales et organisationnelles, que nous avons choisi d'éclairer ici à la lueur du concept d'autogestion et d'organisation « durable ».

Mots-clés : Société Coopérative et Participative, autogestion, Responsabilité Sociétale des entreprises, formes symboliques, utopies sociales

Introduction

Le monde social étant indissociablement lié au symbolique⁴, les comportements des individus, leurs pratiques professionnelles, leurs consommations de biens et de services ne constituent pas forcément en eux-mêmes des symboles mais ne peuvent exister en dehors d'un système symbolique⁵. De même, toute organisation constitue à la fois un imaginaire social (utopies, mythes...) et une

⁴ Cornelius Castoriadis, (1975), « *L'institution imaginaire de la société* », Paris, Ed. du Seuil, coll. Essais.

⁵ Baudrillard, Jean, (1996), *La société de consommation*, Paris, Ed. Gallimard, Coll. Folio, 1^{ère} édition 1970.

réalité matérielle et économique (organigramme, style de management, statut et finalité de l'organisation...). Et c'est « l'ensemble » de ces dimensions qui fournit du sens à l'individu. Il devient alors loisible de constater un enchaînement des utopies organisationnelles au fil des époques, étroitement mêlé à une mutation des paradigmes économiques. Mais chaque nouvelle utopie n'a pas pour autant chassé la précédente, elle l'a même souvent complétée. Ainsi, l'utopie de l'autogestion et de la technicité apparue dans les années 1960, fut renforcée dans les années 1970, sous l'influence naissante des modèles de management japonais, par l'utopie de la communauté de travail (coopératives, cercles de qualité...). A la mise en œuvre d'outils d'autogestion considérés comme scientifiques (à l'instar des tableaux de bord), se sont adjointes des notions de travail collaboratif et d'adhésion à des valeurs communes.

Dans les années 1980, les entreprises japonaises, érigées alors en parangon, participent fortement, dans les sociétés occidentales, au développement d'utopies liées à la participation, à la transparence, à l'égalité... et matérialisées par les concepts de culture d'entreprise, de communication interne, de management interculturel... L'entreprise est valorisée socialement, s'inscrivant même dans un vaste « *projet de société* »⁶, ramené « pour la forme », à celui de « projet d'entreprise ». A partir des années 2000, les entreprises orientent alors ostensiblement leurs « projets d'entreprises » vers une prise en considération croissante du social et de l'environnement. Pourtant, si certains managers considèrent la « démarche sociétale » véritablement dans une perspective systémique, où l'économique, le social et l'environnemental méritent d'être pensés conjointement, d'autres la considèrent davantage comme un outil de marketing supplémentaire (d'où certaines campagnes publicitaires qualifiées de *greenwashing*). Plus précisément, les principes de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises), bien qu'initiés dans les années 1970, ne se développeront vraiment qu'à partir des années 2000. Le concept dépasse promptement la seule protection de l'environnement, pour s'insérer dans une vaste prise de conscience « sociétale » (une éthique des affaires avec la clientèle, un management respectueux des salariés, des négociations commerciales équitables avec les fournisseurs...). Et parmi la multiplicité des formes organisationnelles empruntées par la RSE, nous ne pouvons ignorer celle de l'autogestion et toute la symbolique qui lui est étroitement liée. Le travail est alors envisagé au cœur de différentes utopies relatives à l'égalité, à la transparence et à l'entraide, des utopies dont la matérialisation engendrerait l'abolition des relations dominants/dominés, des abus de pouvoir, des inégalités professionnelles...

Il en serait ainsi des SCOP⁷, formes d'organisations autogérées qui se définissent comme des « *entreprises participatives et responsables (...) dont la réussite repose essentiellement sur l'implication et la motivation des salariés, associés*

⁶ Jean-Pierre Le Goff, (2000), *Les illusions du management – Pour le retour du bon sens*, Paris, Ed. La Découverte, p. 140.

⁷ Société Coopérative et Participative

dans l'entreprise ». Ces sociétés bien que commerciales et présentes dans tous les secteurs d'activités, prônent pourtant des valeurs liées à la démocratie, à la responsabilité, à la solidarité... Dans la région PACA⁸, par exemple, les SCOP représentent plus de 220 entreprises, regroupant environ 3000 salariés⁹. Et l'utopie d'une organisation solidaire et pérenne, capable de fonctionner en auto-organisation, paraît ainsi se matérialiser dans la SCOP. Depuis 2001, sous le joug des préoccupations environnementales, une nouvelle variante est instituée : la SCIC¹⁰, qui étend sa gestion sociale à des préoccupations liées au développement durable et au respect des territoires.

Ainsi, dans ce travail de recherche, nous explorerons les processus de transformation de formes symboliques comme les utopies ou les mythes, en « réalités », entendons par là, leur matérialisation en formes organisationnelles. Par exemple, comment des valeurs comme l'égalité, la démocratie ou encore la pérennité s'incarnent-elles dans des types d'organisations et de gouvernance ? ***En d'autres termes, quelles sont les médiations qui facilitent le passage de formes symboliques à des formes « concrètes » d'organisations ? Quelles dynamiques se mettent en œuvre ?***

Pour répondre à ce questionnement, nous avons choisi, dans cette recherche, d'analyser le concept d'autogestion et les dimensions symboliques qui le légitiment et le constituent d'une même force. Une prise en considération des SCOP de la région PACA, à travers une analyse qualitative de sites web institutionnels, nous permettra d'éclairer le lien entre formes symboliques et formes organisationnelles. C'est bien la performativité du symbolique à travers les utopies sociales et organisationnelles, que nous avons choisi d'explorer *par et dans* une forme spécifique d'organisation : les coopératives (les SCOP et les SCIC). En apparentant ces dernières à des formes possibles d'organisations durables, nous mettons en lumière aussi bien les utopies et mythes qui les sous-tendent, que les médiations qui en permettent la matérialisation.

I - La SCOP : de l'utopie de la démocratie à la forme organisationnelle de l'autogestion

Les SCOP sont investies d'une double mission : l'une économique (produire des biens, investir, commercialiser, recruter...), l'autre sociale (associer les salariés à la gestion de l'organisation, établir des relations étroites avec le tissu économique local, les pouvoirs publics locaux...) et cela au cœur d'une économie de marché. Ainsi, la SCOP apparaît comme un modèle d'organisation hybride, empreint d'une volonté de (ré)conciliation entre le social et l'économique, entre l'humain et la structure. Une analyse du site institutionnel des SCOP de la région PACA¹¹

⁸ Provence Alpes Côte d'Azur, région administrative du Sud Est de la France.

⁹ Site officiel Délégation Régionale de SCOP et SCIC Paca-Corse, www.les-scop-paca.coop

¹⁰ Société Coopérative d'Intérêt Collectif

¹¹ <http://www.les-scop-paca.coop/lesscop/cms/7128/accueil.dhtml>

énonce et reprend à l'envi, les quatre valeurs fondatrices de ces organisations : « *démocratie, responsabilité, solidarité et efficacité* ». Ainsi, par exemple, la notion de solidarité s'incarne dans un service permanent de conseils et de formations, réservé aux membres des SCOP.

Si les trois premiers termes du slogan des SCOP s'inscrivent plutôt dans une conception sociale des organisations, la notion « d'efficacité » repositionne l'ensemble dans une préoccupation économique.

Le concept organisationnel qui nous a semblé le mieux réunir les quatre valeurs autour desquelles s'instituaient les SCOP, est celui « d'organisation autogérée », les SCIC concrétisant même de façon plus affirmée que les SCOP, les notions de « responsabilité » et de « solidarité ». Aussi les SCIC, à l'apparence plus marquée d'organisations durables, tout au moins dans les discours, seront-elles questionnées dans notre deuxième partie.

En reprenant les termes les plus utilisés pour définir ce type d'organisations, nous posons la SCOP comme la matérialisation de formes symboliques liées à la « démocratie » et à « l'efficacité ». Le slogan « *la démocratie nous réussit* » rend possible le rapprochement de deux concepts *a priori* antagonistes, celui de « démocratie », entendons-par là l'égalité et la participation de tous, et la notion de performance économique indissociable d'un capitalisme associé traditionnellement à la production d'inégalités entre capital et travail.

Nous ne pouvons, par ailleurs, passer sous silence une doxa managériale actuelle, qui prône les vertus d'un management participatif tout en demeurant dans des pratiques très directives. Ainsi les idéologies de participation, d'égalité et finalement de démocratie se heurtent à des paradoxes criants¹². L'idéologie managériale contemporaine peut même être rapprochée d'une doctrine¹³ à travers le déploiement abusif et récurrent de notions managériales liées à la transparence, à l'échange ou à l'entraide¹⁴. Ce type de discours est qualifié par Jean-Pierre Le Goff, de « *rhétorique de l'autonomie et de la responsabilité* »¹⁵.

En effet, certains modèles de management perdurent en dépit d'une prise de conscience généralisée de leurs limites. Il en est ainsi de l'objectivisme caractérisé par la mesure et le calcul, du fonctionnalisme qui perçoit l'organisation comme une donnée ou encore de l'utilitarisme dont la réflexion se doit d'être forcément au service de l'action ou enfin de l'économique, tenté de ramener l'humain à un simple facteur de l'organisation¹⁶. Force est alors de constater un décalage entre les discours et les pratiques de nombreuses organisations.

¹² Aubert, Nicole ; De Gaulejac, Vincent (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Ed. du Seuil.

¹³ Vincent de Gaulejac, *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social* », Paris, Ed. du Seuil, p.11.

¹⁴ Gino Gramaccia, (2001), *Les actes de langage dans les organisations*, Paris, Ed. L'Harmattan, p. 190.

¹⁵ Jean-Pierre Le Goff (2000), *Les illusions du management – Pour le retour du bon sens*, op. cit. p. 25.

¹⁶ Vincent de Gaulejac, (2005), op. cit. p. 82

La gestion démocratique des SCOP paraît toutefois atténuer cette dissonance, chaque individu disposant réellement d'une voix. Il s'agit bien d'une participation effective et égalitaire dans les prises de décisions. La loi du 10 septembre 1947 « *Chaque associé dispose d'une voix à l'assemblée générale, à moins que les lois particulières à la catégorie de coopératives intéressées n'en disposent autrement* » devient objet de communication pour encourager la création de nouvelles SCOP¹⁷. La SCOP symbolise ainsi la démocratie par sa forme d'autogestion ; la gouvernance n'est plus l'apanage de quelques-uns mais devient la fonction de tous.

Ainsi, la plupart des discours semble relever de l'enchantement « *mettre l'humain au centre de nos préoccupations, c'est une vigilance de tous les instants mais c'est un bonheur à vivre au jour le jour* »¹⁸. Il en est ainsi de la pléthore de témoignages dithyrambiques mis en ligne sur le site officiel des SCOP, et pour illustrer cette rhétorique par du verbatim : « *Le statut coopératif s'impose tout naturellement pour des questions idéologiques* »¹⁹, « *travailler ensemble en bonne intelligence* »²⁰ [les salariés] deviennent « *maîtres de leur destin* »²¹.

L'humain placé au cœur de la structure dans l'idéologie coopérative, devient ainsi partie intégrante d'un processus d'auto-organisation, d'autogestion. Les modèles traditionnels de gestion des organisations ne peuvent que s'effacer - ou du moins la communication institutionnelle des SCOP tend à nous en persuader - devant une nouvelle utopie managériale, celle de la démocratie. Ainsi, « *l'autocratie* » devient « *le partage démocratique du pouvoir* », la « *rivalité* » se transforme en « *coopération* », et « *les relations déshumanisées* » en « *construction de liens forts* »²².

Il est exact que la réfutation scientifique des principes mécaniques et thermodynamiques d'organisation des systèmes, a entraîné la remise en cause des modèles de gouvernances centralisées et hiérarchiques²³. En effet, dans une posture cybernétique, nous ne pouvons que délaisser un schéma de stimulus-réponse de causalité linéaire pour rejoindre une perspective de pilotage par incorporation récursive d'informations.

En d'autres termes, un système, une organisation, tend vers le désordre, le déséquilibre, s'il n'est compensé par un processus de régularisation qui s'opère au travers des échanges permanents d'informations et d'énergie²⁴.

¹⁷ Extrait de l'article 9 de la loi du 10 septembre 1947

¹⁸ <http://www.les-scop.coop>

¹⁹ <http://www.les-scop-idf.coop/info-cooperative/temoignages/architectic.htm>

²⁰ <http://www.les-scop-idf.coop/info-cooperative/temoignages-scop/ataraxia.htm>

²¹ <http://www.les-scop-idf.coop/info-cooperative/temoignages-scop/procirep-scop.htm>

²² <https://www.colibris-lemouvement.org/agir/guide-tnt/creer-une-scop-ou-une-scic>

²³ Pierre Rosanvallon, (1983), « Formation et désintégration de la galaxie « auto », Ouvrage collectif suite au Colloque de Cerisy, *l'auto-organisation, de la physique au politique*, sous la direction de Paul Dumouchel et Jean-Pierre Dupuy, Ed. du Seuil, colloque qui s'est tenu du 10 au 17 juin 1981, p. 456.

²⁴ Alain Van Cuyck, (2011) « Pour une anthropologie des formes organisationnelles. Règles, régulations, organisation, sémiose et perspective hologrammatique », op. cit. p. 234.

Pourtant, en évoquant le concept d'organisation, il est bien difficile de se détacher des préceptes fonctionnalistes qui lui sont habituellement liés²⁵. Et si les structures sont constituées par des règles, comme tout système social, elles sont également formées par des relations entre les hommes. Et l'imbrication de l'individu dans le social.... aussi bien que l'inverse... révèle là toute sa complexité.

Pourtant, ces jeux d'interactions présentés comme ponctuels, hasardeux et imprévisibles s'inscrivent, quand-même, dans un ensemble dynamique qui leur assure une certaine cohérence, et qu'il nous est possible de rapprocher du principe **d'auto-organisation**. Nous retrouvons ainsi dans le principe d'auto-organisation, les conclusions de deux éminents biologistes, Francisco Varela et Henri Atlan établies à partir de l'étude de systèmes vivants, bien que leurs points de vue respectifs divergent. Pour Varela, l'auto-organisation se forge au cœur d'un système clos²⁶, tandis que pour Atlan, elle prend en compte les interactions de ce système avec son environnement. Plus précisément pour Varela, l'émergence, source de nouveauté, résulte de la dynamique interne à un système donné « *Il y a la nouveauté si le simple fait d'interroger le comportement d'un système et d'entrer en interaction avec lui transforme sa dynamique conjointement avec le système observé, dynamique qui peut elle-même être dotée d'un comportement auto-organisateur* »²⁷. Les interactions entre des éléments existants suffiraient à renouveler sans cesse le système et à assurer la pérennité des formes qui en découlent. « *Tout comportement auto-organisé est engendré par la diversité de la cohérence interne d'un système opérationnellement clos* »²⁸. Dans une posture épistémologique, nous nous rapprochons même de la notion « *d'autopoïèse* » (autocréation d'un système par lui-même).

Ce concept peut être apparenté à un système qui se reproduirait au travers des éléments qui le composent, *via* des mécanismes intrinsèques d'interaction et de transformation. « *L'auto-organisation ou autopoïèse est une émergence ou genèse permanente : l'organisation travaillant en permanence à sa propre reconstitution* »²⁹. Cette notion expliquerait, tout au moins en partie, aussi bien la dynamique que la régulation des formes organisationnelles.

Le concept **d'autopoïèse** de Varela demeure toutefois clos sur un plan organisationnel. Et même si la frontière semble dynamique, il ne s'agit pas moins d'une clôture opérationnelle. « *Un système autopoïétique engendre et spécifie continuellement la production de ses composants, et se maintient comme une organisation topologiquement délimitée, par une frontière réagissant aux*

²⁵ Gino Gramaccia, (2001), op. cit. p. 23.

²⁶ F.J. Varela (1989), *Autonomie et connaissance, essai sur le vivant*, Paris, Ed. du Seuil.

²⁷ Francisco Varela (1983), L'auto-organisation : de l'apparence au mécanisme, in Ouvrage collectif suite au Colloque de Cerisy, (1983) *l'auto-organisation, de la physique au politique*, sous la direction de Paul Dumouchel et Jean-Pierre Dupuy, Ed. du Seuil, colloque qui s'est tenu du 10 au 17 juin 1981, p. 162.

²⁸ Francisco Varela (1983), op. cit. p. 153.

²⁹ Céline Masoni Lacroix, (2008), L'émergence de formes. la forme réticulaire, de la culture à la communication, in *Revue MEI Communication, organisation, symboles*, Ed. L'Harmattan, n°29, p. 138.

perturbations externes en les compensant »³⁰. Comme pour contourner cette contrainte, Varela envisageait tout de même dans le processus d'auto-organisation, des mécanismes capables de produire des diversités³¹.

La posture constructiviste se renforce chez Edgar Morin. En effet, le sociologue admet une véritable dépendance des organisations à leur environnement, dépendance qui se traduit concrètement par une intégration de celui-ci dans le processus de structuration. « *L'idée d'autoproduction ou d'auto-organisation n'exclut pas la dépendance à l'égard du monde extérieur ; au contraire, elle l'implique. L'auto-organisation est en fait une auto-éco-organisation.* »³². Et de cette notion d'auto-organisation, Morin nous entraîne vers celle d'**autonomie** qu'il devient possible d'appliquer à toute forme organisationnelle. Cette dernière par un phénomène d'émergence et de retour d'informations, produirait les conditions de sa propre pérennité. L'**émergence** permet à l'organisation de se reproduire et d'évoluer tandis qu'un effet de rétroactivité, oriente et guide l'ensemble : « *l'idée systémique d'émergence et l'idée cybernétique de rétroaction permettent de concevoir, en même temps que l'organisation, l'autonomie de l'organisation* »³³.

Mais si le principe d'auto-organisation s'inscrit dans une notion de bouclage interne où les éléments à l'intérieur du système se modifient les uns aux contacts des autres, nous nous heurtons alors à un paradoxe : bien que fonctionnant en circuit fermé, le système crée de nouvelles formes organisationnelles, de nouvelles réalités. « *L'auto-organisation renvoie (...) à la non-réalité extérieure, puisque ce n'est pas du dehors que nous recevons des informations mais du dedans que l'échange entre divers niveaux produit de la communication* »³⁴.

De même, l'intention (objectifs, enjeux...) de certains acteurs, dirigeants, actionnaires, pouvoirs publics... peut difficilement être totalement écartée du processus de formation des organisations. Et si dans une SCOP, les objectifs de ces acteurs sont d'encourager la démocratie et la participation de tous, ils peuvent être tentés, dans le plus grand paradoxe, de « susciter le spontané » ou de « guider l'émergent », même si le caractère « véritablement » émergent des interactions entre les acteurs et les situations rend difficile toute forme de planification stricte. « *Les faits objectivement constatables résultent alors de l'interaction de décisions individuelles et collectives prises par des acteurs autonomes se déterminant à partir de principes simples* »³⁵.

³⁰ Olivier Penelaud, (2010), op. cit.

³¹ Francisco Varela (1983), op. cit. p. 154.

³² Edgar Morin, (1983) « Peut-on concevoir une science de l'autonomie ? », Ouvrage collectif suite au Colloque de Cerisy, (1983) *l'auto-organisation, de la physique au politique*, sous la direction de Paul Dumouchel et Jean-Pierre Dupuy, Ed. du Seuil, colloque qui s'est tenu du 10 au 17 juin 1981, p. 321.

³³ Edgar Morin, (1983), op. cit. p. 320.

³⁴ Lucien Sfez ((1999), *La communication*, op. cit. p. 58.

³⁵ Roger Guesnerie, (1983), « L'influence des représentations des acteurs sur les faits économiques et sociaux objectivement constatables : une contribution introductive » in Ouvrage collectif suite au Colloque de Cerisy, (1983) *l'auto-organisation, de la physique au politique*, sous la direction de Paul Dumouchel et Jean-Pierre Dupuy, Ed. du Seuil, colloque qui s'est tenu du 10 au 17 juin 1981, p. 488.

A la stratégie des acteurs s'adjoint un phénomène d'anticipation qui résulte des intentions que l'homme attribue à ses semblables et qui vont guider ses actions³⁶. La réalité sociale n'est pas indépendante des représentations et des prédictions comme l'avait exposé Robert K. Merton à travers le mécanisme des prophéties auto-réalisatrices.

Ainsi Edgar Morin n'a pu s'empêcher de souligner le paradoxe d'une organisation autonome dans son fonctionnement mais dépendante de son environnement : « *la notion d'autonomie ne peut être conçue qu'en relation avec l'idée de dépendance* »³⁷. C'est ici l'abandon d'une position binaire entre autonomie et dépendance, et Morin prolonge le phénomène d'auto-organisation par le **principe de récursivité** et le considère comme une condition *sine qua non* de pérennité de toute organisation. « *Un processus récursif est un processus dont les produits ou les effets sont nécessaires à sa propre régénération, c'est-à-dire à sa propre existence* »³⁸. Ainsi l'idéologie des SCOP rejoint ce modèle théorique en suscitant les interactions entre des préoccupations humaines, sociales, environnementales et économiques, intimement inscrites dans une logique de pérennité. Et le modèle des SCIC par l'intégration forte de la protection de l'environnement dans leurs stratégies, s'inscrirait encore davantage dans le processus d'auto-organisation d'Edgar Morin en admettant un mécanisme de récursivité qui assurerait d'autant plus, la pérennité de l'ensemble (économie, social et environnemental étant pensés conjointement dans une logique de pérennité).

II – Les SCIC ou la matérialisation de l'utopie d'un monde meilleur

Les SCIC (Sociétés Coopératives d'Intérêt Collectif), constituent une autre forme d'organisation dite sociale et solidaire, toujours basée sur le principe de l'autogestion comme mode de fonctionnement, mais inscrite dans un plus large référentiel symbolique, puisque les notions de solidarité (entre les hommes, entre les générations...) et de responsabilité (envers le monde entier, la planète...) sont adjointes et reviennent fréquemment dans leurs communications.

Ainsi dans la structure narrative du site officiel des SCIC³⁹, la dimension humaine se veut prégnante comme le précise un texte court, explicatif du logo LES SCIC. « *Des couleurs originales combinant la force de l'institutionnel et la chaleur de l'humain. Un symbole fort : deux S imbriqués formant un maillon de chaîne* ». De même la référence récurrente à un « ancrage territorial » s'inscrit dans une dimension symbolique liée, quant à elle, à la communauté, à travers le fait que les SCIC favorisent les actions de proximité et le maillage des acteurs d'un même bassin d'emploi⁴⁰.

³⁶ Roger Guesnerie, (1983), op. cit. p. 492.

³⁷ Edgar Morin, (1983), op. cit. p. 320.

³⁸ Edgar Morin, (1983), op. cit. p. 321.

³⁹ <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/>

⁴⁰ <http://www.les-scic.coop/sites/fr/les-scic/les-scic/qu-est-ce-qu-une-scic.html>

Les discours des SCOP ou des SCIC ou à propos de celles-ci, s'inscrivent dans une valorisation du changement avec une très nette distinction entre ce qui était fait auparavant, et le changement induit par cette « nouvelle » forme d'organisation. Par exemple, les SCIC luttent contre « *la délocalisation et le chômage* » par une « *préservation et un développement de l'emploi* », ou bien s'insurgent contre « *la spéculation* » et prônent « *la juste répartition des richesses créées* ». ⁴¹ Dans la presse, ces organisations sont même présentées telles des solutions à la crise économique. « *Dans le contexte de notre situation économique, ce modèle d'organisation d'entreprise semble mieux résister à la crise que les entreprises conventionnelles à finalité lucrative, et cela même en raison de son caractère coopératif* »⁴².

Ainsi les SCIC reprennent l'idéologie coopérative des SCOP élaborée à partir des valeurs de fraternité entre les hommes et de symbiose entre l'homme et son environnement « *Le pari essentiel du mouvement coopératif repose sur les hommes. Ils sont la richesse de nos entreprises.*⁴³ *Nous ne défendons pas l'homme dans l'entreprise, mais l'entreprise par les hommes* », mais la renforcent par une idéologie humaniste plus profondément ancrée dans la transmission, la pérennité et l'osmose entre l'homme et la nature. « *Inscrit dans une logique de développement local et durable [La SCIC] est ancrée dans un territoire, favorise l'action de proximité et le maillage des acteurs d'un même bassin d'emploi* ». ⁴⁴

Si l'esprit de coopération et de participation se retrouve quasiment dans les deux formes d'organisations coopératives que sont la SCOP et la SCIC, la distinction juridique de cette dernière lui permet d'inclure dans la constitution de son capital des membres externes (des clients, des bénévoles, des collectivités territoriales...)⁴⁵. Et si l'un des slogans de la SCOP « *il n'est de richesses que d'hommes* »⁴⁶ s'applique tout autant à la SCIC, le concept de responsabilité sociétale est plus amplement développé dans le discours des SCIC, dépassant ainsi le binôme économie et social, pour se doter d'un troisième pilier, celui de la responsabilité sociétale⁴⁷.

Pourtant, certains chercheurs réfutent l'idée d'inscrire l'esprit communautaire dans le fonctionnement des organisations et des entreprises actuelles, régi principalement, selon eux, par des comportements individualistes, suscités par un management basé sur la compétition interpersonnelle. « *Peut-on encore parler de « communauté affective » là où règne la singularité de condition et où se construit*

⁴¹ <https://www.colibris-lemouvement.org/agir/guide-tnt/creer-une-scop-ou-une-scic>

⁴² <http://www.cresspaca.org/upload/documents/les-cahiers-de-observatoire-97.pdf>

⁴³ <http://www.les-scop-paca.coop/lesscop/cms/7130-105/les-scop-les-valeurs.dhtml>

⁴⁴ <http://www.cresspaca.org/upload/documents/les-cahiers-de-observatoire-97.pdf>

⁴⁵ A hauteur d'un maximum de 50%.

⁴⁶ Philippe Leger, (2010), « il n'est de richesses que d'hommes », in Mediapart, 24 novembre,

⁴⁷ « L'économie sociale et solidaire dispose maintenant de ses experts en responsabilité sociétale »(2012), in *échoplanète* – Environnement, économie et solidarité en Provence, 18 décembre.

une atmosphère de travail mêlant coopération et concurrence ? »⁴⁸. L'antagonisme des intérêts individuels dans les entreprises, par exemple, contredirait la notion même de communauté.

Ces formes d'organisations ont souvent à leur tête des dirigeants-entrepreneurs aux parcours singuliers et à l'engagement profond. Qu'ils soient diplômés de grandes écoles ou au contraire dotés seulement d'une expérience professionnelle significative voire uniquement de (bonne) volonté, ils ont en commun l'ambition d'inscrire le travail dans une dimension collaborative et démocratique. Les nombreux témoignages de ces dirigeants éclairent leur détermination de penser différemment l'organisation et de l'inscrire dans une logique autre que purement économique. Ce parcours d'entrepreneur qui demeure encore marginal dans nos sociétés, s'exprime pourtant comme un *« besoin de donner du sens à ses actions, et la solution coopérative s'impose alors naturellement »*⁴⁹ ou bien à travers la fierté de reconnaître *« des gens engagés qui défendent tous la même chose »*⁵⁰ ou encore dans la volonté de *« dépenser son énergie utilement »*⁵¹. Ce modèle d'organisation issue d'une vision démocratique de l'entreprise, se concrétiserait par une implication directe des salariés-associés dans le fonctionnement.

Dans le paradigme de la complexité et au sein d'une approche systémique, les travaux d'Edgar Morin confortent la prégnance des interactions dans la constitution de tout système : *« un tout organisé dispose de propriétés, y compris au niveau des parties, qui n'existent pas dans les parties isolées du tout. Ce sont des propriétés émergentes »*⁵². Cette perspective confirme le caractère forcément émergent et évolutif des organisations, au gré des interactions qui les composent. Pour Castoriadis⁵³, l'émergence apparaît, plus précisément, comme un processus permanent d'altération et de création. La notion n'en demeure pas moins ambivalente car la création en tant que nouveauté, n'en serait pas moins inscrite dans un champ antérieur de possibles. Effectivement, selon Giddens, même la tradition évolue, puisque réinventée à chaque génération⁵⁴.

⁴⁸ Eric Roussel, (2008), « la figure du chef charismatique à l'intérieur du monde du travail et, plus spécifiquement encore, dans celui des entreprises privées », in les *Cahiers de psychologie politique* (en ligne), numéro 13, juillet.

⁴⁹ Laurence Ruffin est élue Directrice Générale par les salariés associés d'Alma en 2009 à l'âge de 31 ans. <http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/Parcours-de-co-entrepreneurs>

⁵⁰ Benoît Galetou est arrivé à 23 ans comme commercial chez Innov'Alu, une Scop limousine spécialisée dans les fermetures et menuiseries en aluminium. Trois ans plus tard, en 2006, il est élu le PDG parmi la trentaine de salariés.

⁵¹ 25 ans après la création du Relais à Bruay-la-Buissière (Pas-de-Calais), Pierre Duponchel, fondateur et actuel président de l'union de Scop Le Relais, a reçu le Prix de l'entrepreneur social de l'année 2009 pour avoir quitté une carrière toute tracée dans l'industrie, pour s'investir « utilement », entendons-par là pour les autres et avec les autres. <http://www.les-scop.coop/sites/fr/les-scop/Parcours-de-co-entrepreneurs>.

⁵² Edgar Morin, (1983) « Peut-on concevoir une science de l'autonomie ? », Ouvrage collectif suite au Colloque de Cerisy, *l'auto-organisation, de la physique au politique*, sous la direction de Paul Dumouchel et Jean-Pierre Dupuy, Ed. du Seuil, colloque qui s'est tenu du 10 au 17 juin 1981, p. 319.

⁵³ Cornélius Castoriadis, (1975), *L'institution imaginaire de la société*, op. cit.

⁵⁴ Antony Giddens, (1994), *Les conséquences de la modernité*, Paris, Ed. L'harmattan, p. 44.

Ainsi la création et/ou la transformation des organisations s'inscrivent toujours dans une continuité socio-historique et/ou institutionnelle pour Castoriadis⁵⁵, technique d'après Simondon⁵⁶, ou encore symbolique selon Cassirer⁵⁷. Par exemple, pour illustrer la dimension socio-historique des organisations, nous reconnaissons que les modèles d'entreprises sociales et solidaires sont issus d'un modèle identique : celui de la firme privée⁵⁸. Tout objet, idée ou pratique en apparence nouvelle, s'intégrerait, en fait, dans un *continuum* entre le passé (les vestiges, la mémoire, les traces) et le futur (les projets). Ainsi la coopérative peut être assimilée à un modèle hybride, à une « *alternative au consumérisme aveugle, au matérialisme effréné et à la surconsommation* »⁵⁹.

Conclusion

Si une organisation peut être assimilée à un noyau central de représentations⁶⁰, les SCOP ou les SCIC incarnent alors des formes symboliques liées à tout un imaginaire de la démocratie, de la fraternité, de la solidarité, profondément inscrit dans une (ré)conciliation du social et de l'économie, de l'homme et de la nature... Si nous espérons, dans ce papier, avoir éclairé, tout au moins partiellement, les fondements symboliques qui sous-tendent les SCOP et les SCIC et donnent « sens » aux membres de celles-ci, une investigation auprès de ces derniers, nous amènera incontestablement à prendre en considération la notion de bricolage, telle que l'entendait Claude Lévi-Strauss⁶¹, nous ouvrant ainsi d'autres perspectives de recherche. A travers le concept de bricolage, Claude Lévi-Strauss explique la construction de toute structure, par la mise en commun et l'articulation de signes épars, inévitablement empreints de références culturelles et sociales. Et c'est alors la coopérative qui incarnent, à notre sens, le plus distinctement, le concept de bricolage cognitif et symbolique de la part des individus, et leur participation d'un processus de récursivité entre forme symbolique et forme organisationnelle.

Bibliographie

Aubert, Nicole ; De Gaulejac, Vincent (1991), *Le coût de l'excellence*, Paris, Ed. du Seuil.

Baudrillard, Jean, (1996), *La société de consommation*, Paris, Ed. Gallimard, Coll. Folio, 1^{ère} édition 1970.

⁵⁵ Cornélius Castoriadis, (1975), *L'institution imaginaire de la société*, op. cit.

⁵⁶ Gilbert Simondon, (2001), *Du monde d'existence des objets techniques*, Paris, Ed. Aubier, coll. Aubier philosophie.

⁵⁷ Ernst Cassirer, (1972), *La philosophie des formes symboliques – 1. Le langage*, op. cit.

⁵⁸ Pénélope Codello-Guijarro ; Amina Béji-Bécheur (2015), « Gestion des entreprises sociales et solidaires », in *Revue Française de Gestion*, Ed. Lavoisier, volume 41, n°246.

⁵⁹ Marie J. Bouchard ; Valérie Michaud (2015), « La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement », in *Revue Française de Gestion*, Ed. Lavoisier, volume 41, n°246

⁶⁰ Jean Claude Abric, (1987). *Coopération, compétition et représentations sociales*. Cousset-Fribourg : DelVal, p. 64.

⁶¹ Claude Lévi-Strauss, (1962), *La pensée sauvage*, Paris, Ed, Plon.

Bernard, Françoise, (2013), « Entreprise et environnement : enjeux et questions autour d'une perspective de ré-enchantement », in *Entreprise et sacré, regards transdisciplinaires*, sous la direction de Pascal Lardellier, Richard Delaye, Ed. Hermès Lavoisier.

Bouchard, Marie J. ; Michaud, Valérie (2015), « La politique d'achat d'une coopérative de solidarité en environnement », in *Revue Française de Gestion*, Ed. Lavoisier, volume 41, n°246

Cassirer, Ernst (2007) *La philosophie des formes symboliques, 2. La pensée mythique*, Paris, Ed. Les Editions de Minuit, 1^{ère} édition 1972.

Castoriadis, Cornelius, (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Ed. du Seuil, coll. Essais.

Codello-Guijarro, Pénélope; Béji-Bécheur, Amina (2015), « Gestion des entreprises sociales et solidaires », in *Revue Française de Gestion*, Ed. Lavoisier, volume 41, n°246.

Le Goff, Jean-Pierre, (2000), *Les illusions du management – Pour le retour du bon sens*, Paris, Ed. La Découverte.

Lévi-Strauss, C. (1962), *La pensée sauvage*, Paris, Ed, Plon.

Le management « durable » au cœur de l'e-administration : vers une approche multidimensionnelle, fonctionnelle, humaine, technologique et durable

Laïd BOUZIDI
Professeur des universités

Sabrina BOULESNANE
Maître de conférences
Centre de Recherche Magellan IAE
Université Jean Moulin- Lyon 3.
6 cours Albert Thomas. 69008 Lyon
laid.bouzidi@univ-lyon3.fr
sabrina.boulesnane@univ-lyon3.fr

Résumé : L'apport des Technologies de l'Information et de la Communication « TIC » dans le monde d'aujourd'hui ne peut être écarté de toute évolution organisationnelle, sociale, sociétale, culturelle, économique et scientifique. En matière de management durable de l'administration publique, les indicateurs essentiels couvrent un large spectre : des indicateurs qualifiant l'activité elle-même, aux indicateurs de la performance technologique en passant par ceux qui caractérisent les différents acteurs humains. Pour étudier cette mutation, nous nous appuyons sur une approche de conception de systèmes d'information communicants dite l'approche multidimensionnelle fondée sur une dimension humaine, une dimension activité et une dimension technologie auxquelles nous associons, d'une façon transversale, une quatrième dimension : la dimension durable ou Green. Le management des administrations exploitant les TIC redimensionne les besoins informationnels, les pratiques et les usages.

Abstract: the contribution of Information and Communication Technologies ICT in today's world must be related to organizational, social, societal, economics and scientific evolutions. In terms of sustainable management of public administration, the essential indicators cover a board spectrum: indicators describing the activity, indicators of technological performance and also those characterizing the different human actors. In order to study this change, we rely on communicating information system design approach called multidimensional approach, based on human, activity and technological dimensions, which we associate, in a transversal level, a fourth dimension: sustainable dimension or Green. The management of ICT in administration resize the information needs, practices and uses.

Mots-clés : Management durable, Green IT, e-administration, systèmes d'information communicants, usage, pratiques et besoins, TIC, hub-informationnel.

Keywords: Sustainable management, Green IT, e-government, Communication Information System, uses, practices and needs, ICT, informational-hub.

1. Introduction

L'apport des TIC dans le monde d'aujourd'hui ne peut être écarté de toute évolution organisationnelle, sociale, sociétale, culturelle, économique et scientifique. Néanmoins, les TIC sont au cœur de paradoxes. Nous citons à titre d'exemple qu'elles sont utilisées pour solutionner des problèmes qu'elles ont elles même contribué à faire naître. L'informatique paraît, en surface, comme fondée sur une industrie propre basée sur l'immatériel. Elle puise son évolution et son développement, sans cesse croissants, sur des ressources de plus en plus croissantes et énergivores. Même si un management durable de l'administration publique passe, entre autre, par une dématérialisation de l'information et une optimisation des processus administratifs, plusieurs mythes sont en train d'être dissipés au sein de la communauté de spécialistes, tels que les mythes de dématérialisation et du zéro papier, le mythe de la faible consommation énergétique, le mythe de leur immatérialité, ...

Par l'intégration des outils technologiques, les acteurs de la fonction « administrative » voient leur rôle totalement modifié. Si dans les « processus administratifs classiques », l'un des plus importants indicateurs est la connaissance du domaine, dans le mode « exploitant les TIC », les indicateurs essentiels couvrent un large spectre : des indicateurs qualifiant l'activité elle-même, aux indicateurs de la performance technologique en passant par ceux qui caractérisent les différents acteurs humains. Pour étudier cette mutation, nous nous appuyons sur une approche de conception de Systèmes d'Information SI Communicants dite l'approche tridimensionnelle fondée sur une dimension humaine, activité et une dimension technologie auxquelles nous associons et d'une façon transversale, une quatrième dimension : la dimension durable ou Green.

L'approche tridimensionnelle nous offre un cadre méthodologique sur lequel nous nous sommes appuyés. La dimension durable se trouve noyée voire inexistante à travers cette démarche tridimensionnelle. Nous mettons en relief également l'importance la dimension green, son périmètre, ses apports dont plusieurs sont à leur prémisses voire encore théoriques.

Dans les administrations, les systèmes technologiques présentent certes des socles technologiques globalement très proches voire identiques dans certains cas, mais les besoins informationnels associés à chaque système le sont nettement moins. De même, les différents acteurs qui constituent la dimension humaine de chaque système sont très diversifiés et présentent des profils très hétérogènes. Les profils des usagers de l'e-administration couvrent la totalité des profils existants dans une société. En somme, il ne s'agit pas de mettre en place des SI Communicants sans pour autant garantir aux citoyens, aux entreprises,

voire même aux administrations les moyens d'accès à ces SI en accord avec un management durable. Les acteurs doivent être accompagnés dans leur démarche administrative via les outils technologiques. L'un des principes fondamentaux de l'e-administration c'est d'offrir les mêmes moyens et garantir les mêmes qualités de services à tous les citoyens. Le management des administrations utilisant les TIC redimensionne les pratiques managériales et les processus fonctionnels. Les projets d'e-administration dépendent de facteurs divers et variés, tant sur le plan Activité (réglementation, normes, contraintes budgétaires), Technologique (outils déployés, volet sécurité et accès aux données), Humain (acteurs mobilités, rôles de chacun, compétences nécessaires,...) que sur le plan des Responsabilités Sociales des Organisations.

L'expérience de mise en place de l'e-administration avec une dimension « Green » nécessitera d'adopter, de la part des « agents administratifs », une nouvelle mentalité axée sur le service ainsi que de nouvelles façons de travailler avec les autres acteurs. Les usagers ou utilisateurs doivent s'adapter aussi à ces nouveaux modes de communications, de transmissions et de traitements numériques. Certains environnements favorisent mieux que d'autres cette intégration du numérique dans l'administration. Mais tout n'est pas simplement questions de moyens. Il faut aussi accompagner l'ensemble des acteurs dans ce processus d'innovation administratif en particulier son volet « durable ».

L'article ne prétend pas couvrir de manière exhaustive le processus de développement de l'e-administration. Le but étant de se focaliser sur la multidimensionnalité des angles à partir desquels il faut aborder ce processus. La première partie propose un positionnement sur le développement de l'e-administration. Puis nous présentons notre cadre méthodologique nous permettant d'analyser nos différentes dimensions. Nous terminons par la proposition d'un hub-informationnel au service de l'e-administration.

2. L'e-administration : positionnement

Toute organisation, quel que soit sa taille ou son secteur d'activité, dispose d'un capital informationnel, de savoirs et savoir-faire fonctionnels et organisationnels. Le volume des informations stockées et traitées atteint souvent des masses critiques alourdissant de ce fait les processus nécessaires au fonctionnement de l'activité. Les SI et les TIC constituent des outils d'optimisation plus que nécessaires pour le management de l'information et de la connaissance. L'économie des connaissances émerge avec la production croissante des capitaux intangibles, la profusion des TIC et la place de l'innovation dans les pratiques managériales (Amin, Cohendet, 2004).

Dans cet environnement changeant et instable, les organisations qu'elles soient publiques ou privées sont amenées à revoir leurs modes de fonctionnement, de gouvernance et de management.

A l'instar des autres domaines d'applications, l'administration publique génère, exploite, transfère et communique une masse d'information énorme, qui

aujourd'hui dépasse l'entendement. Un management durable passe par une dématérialisation de l'information et une optimisation des processus administratifs. L'intégration des TIC vise à optimiser les processus fonctionnels et donc à mieux gérer et capitaliser l'information.

Un positionnement dans le champ de l'e-administration pose d'emblée un double défi : qu'est-ce que ce concept couvre et quels en sont les principaux angles de vue ? De plus, l'e-administration se caractérise par une forte multidisciplinarité. Elle soulève une complexité, tant organisationnelle qu'humaine et technique voire même une dimension durable.

D'un point de vue conceptuel, on associe voire même on confond souvent l'e-administration avec l'e-gouvernement ou encore l'administration électronique, l'e-services publics, la cyberadministration, ... Nous parlerons, dans notre article, d'e-administration pour faire référence à "l'usage des technologies de l'information et de la communication et, en particulier de l'internet, en tant qu'outil visant à mettre en place une administration de meilleure qualité" (d'après l'OCDE Organisation de Coopération et de Développement Economiques). Les objectifs de l'e-administration peuvent être résumés par des changements, tant sur le plan informationnel, humain que financier :

- Volet informationnel : l'usage de plateformes dédiées à l'e-administration favorise une meilleure gestion de l'information (depuis son traitement jusqu'à sa communication et sa capitalisation). De plus, ce processus s'accompagne par une dématérialisation de l'information dédiée au domaine administratif.
- Volet humain : l'amélioration du fonctionnement de l'administration permet de répondre aux besoins et ce au travers de la simplification des services rendus aux acteurs impliqués dans le processus (administrations, citoyens, entreprises et institutions internationales). Ce qui facilite l'accès aux services publics.
- Volet financier : des gains sont obtenus à travers l'optimisation des processus.

L'e-administration s'inscrit dans un champ pluridisciplinaire : les sciences sociales, le droit, l'informatique, les sciences de l'information et de la communication, les sciences de gestion représentent les principaux domaines.

Parmi les travaux de recherche dans le domaine, nous citons l'analyse des corrélations qui existent entre le processus d'adoption des TIC dédiées à l'administration et les caractéristiques socioéconomiques. En France, différents travaux menés, dans des contextes variés, tels que l'usage des services d'administration fiscale, de l'ANPE et ceux proposés par la caisse d'assurance maladie ont permis de mieux comprendre les pratiques des acteurs. Il ressort l'importance de la prise en compte des particularités des usagers en matière de développement d'outils destinés à l'administration publique. De même que le développement des services est en forte corrélation avec les compétences des usagers en matière de TIC. L'absence de la prise en considération des besoins et des attentes des usagers s'accompagne par des difficultés d'adoption et de diffusion des services d'e-administration (Van Deursen *et al.*, 2006 ; Bacache-Beauvallet *et al.*, 2011 ; Teo *et al.*, 2014).

Au niveau des données chiffrées, le rapport de l'ONU 2014 permet d'établir la place qu'occupent les initiatives d'e-administration et les TIC afin d'augmenter l'efficacité des modes d'e-administration dans le secteur public. Le rapport met en relief le classement mondial des pays leaders dans l'e-administration (Figure 1).

Figure 1: World and regional e-government leaders⁶²

Country	Region	2014 EGDI	2014 Rank	2012 Rank	Change in Rank (2012-2014)
Republic of Korea	Asia	0.9462	1	1	-
Australia	Oceania	0.9103	2	12	↑ 10
Singapore	Asia	0.9076	3	10	↑ 7
France	Europe	0.8938	4	6	↑ 2
Netherlands	Europe	0.8897	5	2	↓ 3
Japan	Asia	0.8874	6	18	↑ 12
United States of America	Americas	0.8748	7	5	↓ 2
United Kingdom	Europe	0.8695	8	3	↓ 5
New Zealand	Oceania	0.8644	9	13	↑ 4
Finland	Europe	0.8449	10	9	↓ 1

Le rapport met l'accent sur l'importance de l'interconnexion et du lien entre les départements et les divisions des services publics permettent d'augmenter l'efficacité et l'efficacité de la gouvernance des systèmes. Le processus est affecté par le manque d'infrastructures et d'outils technologiques dédiés ainsi que par le coût élevé des nouvelles technologies. Un manque de ressources humaines a, également, été souligné.

En France, près de 76% des français souhaitent disposer davantage de services d'administration en ligne (Baromètre Syntec Numérique - BVA, 2014). Parmi les services les plus sollicités figurent les formalités électroniques liées à l'état civil (carte d'identité, passeport...) et les démarches fiscales (télédéclaration d'impôts, réalisée grâce à des formulaires pré-remplie et un portail dédié).

3. L'e-administration : l'approche multidimensionnelle

Plusieurs dimensions sont à considérer dans la définition d'une politique d'intégration des « TIC » dans les processus organisationnels et structurels quel que soit son échelle, au sein de l'individu, d'un groupe d'individus ou communauté, au sein d'un secteur d'activité, ou d'une nation, d'un pays.

A. La Dimension Activité de l'e-administration

Le management des administrations utilisant les TIC redimensionne les pratiques managériales et les processus fonctionnels. Il faut d'emblée noter le large périmètre fonctionnel couvert par la « fonction dite administrative ». A titre

⁶² United Nations e-government survey 2014: e-government for the future we want.

d'exemple, nous citons : le SI qui couvre les impôts, celui qui couvre l'état civil, les affaires sociales, mais aussi celui des douanes, celui des registres de commerce, ... L'un des leviers clés dans ce contexte est la prise en compte de l'information et son traitement, permettent de qualifier et de quantifier le niveau de développement des différentes fonctions constitutives de la dite activité ou métier.

Le niveau organisationnel est composé de cadres qui identifient les facettes constitutives du contexte professionnel. Il s'agit de voir comment est organisée l'activité ? Quels sont les modes de fonctionnement et de gouvernance qui la régissent ? Quels sont les moyens organisationnels mis en place pour atteindre ses objectifs ?

Le niveau fonctionnel recense les fonctions jugées les plus représentatives. Dans le cas de « l'activité administrative », ce niveau est lié aux volets collectes, traitements et exploitations de ces informations.

Le niveau relationnel : les différentes fonctions qui structurent « l'activité administrative » sont complémentaires et en constante interaction.

Le niveau temporel aborde les processus de capitalisation de l'information : Comment cela est pris en considération ? Quel est l'impact sur les autres volets ? Cette évolution met en relief la capitalisation du vécu des acteurs administratifs dans leur diversité. L'activité administrative est confrontée au changement continu de l'environnement. Pour pouvoir réagir à temps, le processus de capitalisation demeure un enjeu essentiel.

Tout au long de la détermination de ces niveaux d'analyse, l'importance des TIC et SI dédiés à l'administration dans la création d'un Environnement Numérique de Travail ENT favorable à la cohésion sociale et la protection de l'environnement voire même l'instauration d'une démocratie ou sa consolidation.

B. La Dimension Humaine : l'e-administration comme cohésion sociale

Les acteurs qui interviennent dans ce cadre sont diversifiés et ont des profils hétérogènes : usagers d'un SI dédié à l'état civil, aux douanes, aux registres de commerce, ... Les profils couvrent la totalité des profils existant dans une société. Le défi est de garantir aux citoyens, aux entreprises et aux administrations les moyens d'accès à ces SI, en accord avec un management durable. Il faut s'intéresser aux liens inter-acteurs générés par les besoins informationnels dans les différents niveaux des processus administratifs (Administrations, Citoyens, Entreprises et Institutions internationales).

La mise en place de l'e-administration avec une dimension «Green» nécessitera d'adopter de la part des « agents administratifs » une nouvelle mentalité axée sur le service ainsi que de nouvelles façons de travailler avec les autres acteurs.

Les usagers ou utilisateurs doivent s'adapter aussi à de nouveaux modes de communications, de transmissions et de traitements numériques.

Certains environnements favorisent mieux que d'autres cette intégration du numérique dans l'administration. Mais tout n'est pas simplement questions de moyens. Il faut aussi accompagner l'ensemble des acteurs dans ce processus d'innovation administratif en particulier son volet « durable ».

Ce qui est difficile à mettre en relief, dans cette dimension humaine, c'est son aspect collégial, coopératif, global et non son aspect individuel. En effet et à juste titre, dans certains pays en voie de développement, les compétences individuelles voire même individualistes existent et sont fort appréciées tant au niveau national qu'au niveau international. Mais au niveau global, coopératif, le travail reste à faire. Aujourd'hui, le constat est simple, chaque individu ayant une capacité scientifique ou une compétence est attiré par les environnements scientifiques de l'occident. Pourquoi ? La réponse est simple : scientifiquement, dans ces environnements, l'individu s'efface si on ose dire en tant que « singleton » mais trouve sa place dans le collectif, génère sa part dans la performance globale de l'organisation où il a un rôle.

La politique d'intégration des « TIC » ne se limite pas à des initiatives personnelles, individuelles ou personnalisées, ni à des secteurs privilégiés. Elle doit être fondée sur des axes stratégiques en adéquation avec des perspectives réelles et pragmatiques. De plus, la « non maîtrise » de ces outils par les acteurs qui veulent les exploiter et les intégrer dans leurs processus constitue à elle seule une contrainte fondamentale.

L'un des principes fondamentaux de l'e-administration c'est d'offrir les mêmes moyens et de garantir les mêmes qualités de services à tous les citoyens (le principe de l'équité).

C. La Dimension Technologique de l'e-administration

Cette dimension est centrée autour des attributs technologiques, permettant ainsi de faciliter l'analyse de l'environnement numérique au sein des organisations, mais aussi l'identification des composantes essentielles d'une approche pouvant accompagner les acteurs dans l'exercice de la pratique professionnelle des processus administratifs.

Dans les administrations, les systèmes technologiques présentent des socles technologiques très proches voire identiques, mais les besoins informationnels associés à chaque système sont différents.

Plusieurs niveaux sont déclinés à travers la dimension technologique, en particulier les niveaux : fonctionnel/organisationnel et opérationnel. Ces niveaux contribuent dans la délimitation des axes constitutifs d'une démarche d'optimisation de l'activité des acteurs humains.

Le niveau fonctionnel met en lumière les fonctions clés réalisées par une démarche d'accompagnement des acteurs pour faire face aux problèmes d'usage des technologies dédiées à l'e-administration.

Le niveau fonctionnel décrit l'architecture de l'environnement fonctionnel lié à la consolidation de l'activité administrative. Il s'agit de s'intéresser aux fonctions réalisées par les outils technologiques permettant d'accompagner les acteurs et d'améliorer leur intégration dans leur activité professionnelle.

Le niveau opérationnel identifie les ressources technologiques et leur degré d'adaptation, tant sur le plan humain que sur le plan professionnel. Enfin, le niveau opérationnel, fournit une aide aux acteurs en matière d'usage du système. De même qu'il met en relief l'importance de la phase d'accompagnement et d'aide au

changement nécessaire lors de l'intégration des TIC dans les processus fonctionnels.

L'un des principes fondamentaux de l'e-administration est de mettre en place des critères de conception, de développement et de manipulation en cohérence avec les objectifs du développement durable : choix technologique, technologies appropriées, optimisation des processus ...

D. La Dimension Durable : volet transversal

Un projet de développement durable dans le domaine de l'administration publique doit se centrer sur une vision globale et multidimensionnelle.

Le principe de la Responsabilité Sociétale des Organisations met l'accent sur le fait que les organisations intègrent les préoccupations sociales, environnementales et économiques, tant sur le plan interne qu'externe. Les trois piliers du développement durable sont concernés : économique, environnemental et social (Bohas et Bouzidi, 2012).

Sur le plan social, le principe requiert une participation active et collaborative de tous avec un souci d'amélioration des besoins sur le long terme, c'est-à-dire de répondre aux besoins des générations actuelles et à venir. La mise en place d'un processus d'e-administration doit certes être bâtie sur des objectifs permettant de satisfaire les besoins des divers acteurs mobilisés, de leurs profils et pratiques hétérogènes, mais l'essentiel étant aussi de préserver et de garantir une équité dans la durabilité et de lutter contre l'exclusion sociale. Le lien social demeure donc au cœur du développement du processus et de son efficacité et efficience.

Sur le plan économique, le processus conduit à la création de la valeur en faisant en sorte de faire bénéficier l'ensemble des acteurs, quels que soient leurs besoins ou profils. L'enjeu est de garantir une économie fondée sur des modes d'innovations qui offrent des conditions de travail améliorées, tels que : meilleure accessibilité à l'information et ce à distance, rapidité de traitement des demandes, nouvelles formes d'échanges dématérialisées, pratiques professionnelles innovantes tournées vers le « Green », ... Le principe de la consommation collaborative repose sur une mutualisation des ressources et une coopération entre les différents acteurs (acteurs fonctionnels, techniques, usagers, voire même acteurs politiques).

Il s'agit d'offrir des dynamiques économiques axées sur des modes de production et de consommation durables. Deux axes sont à prendre en considération : le choix technologique et l'usage qui en est fait. Premièrement, d'un point de vue technologique au niveau de la mise en œuvre de ce processus, l'idée est de déployer, de façon optimale, des ressources dédiées au fonctionnement d'une administration qui s'appuie sur les SI et les TIC. Les différentes solutions adoptées doivent être le moins énergivores possible, donc le plus respectueuses de l'environnement. Deuxièmement, d'un point de vue de l'usage, il s'agit de sensibiliser les acteurs pour basculer les pratiques professionnelles par un usage

intelligent des TIC. Si nous prenons l'exemple d'une situation pragmatique, les usagers des services publics sont appelés à se déplacer souvent pour satisfaire leurs besoins. Dans ce cadre, ils sont amenés à consommer différentes ressources. Pour le consommateur de l'information, la finalité est l'adoption de nouveaux modes de consommation respectueux de l'environnement en tant que milieu naturel. De même que la production de services dédiés aux consommateurs par les agents administratifs nécessite la consommation de ressources. Le fait de faire évoluer les modes organisationnels de consommation de l'information et de l'énergie est un « pas » vers un modèle durable.

Construire un modèle de développement durable est souvent limité à son aspect environnemental. Il faut savoir que le volet social s'avère le plus difficile à gérer, vue la complexité des indicateurs qui entrent en jeu. Ce défi est accentué par l'exigence, en plus, de résultats orientés vers la cohésion sociale et l'état d'harmonie inter-acteurs et ce à l'échelle régionale, nationale voire même internationale.

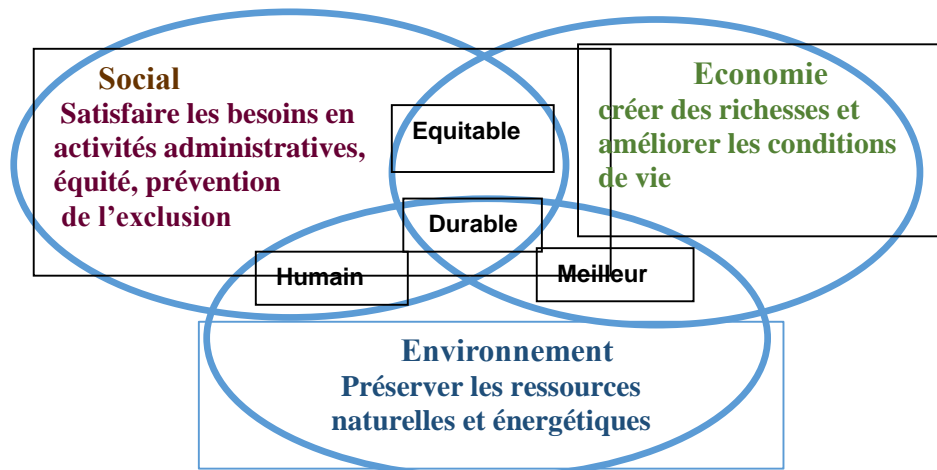


Figure 2 : Le management durable.

Le développement durable s'affirme sur trois volets indissociables : Social, Economique et Environnemental. L'approche tridimensionnelle doit puiser son fondement, à chaque niveau, des principes du management durable (figure 3) :

- La Dimension Activité : décliner les trois aspects du management durable (figure 2) sur les composants de la dimension activité (environnement administratif, niveau structurel, niveau fonctionnel, processus de capitalisation) de la figure 3.
- La Dimension Humaine : instancier les aspects du management durable (figure 2) sur les composants de la dimension humaine (identification des acteurs, de leurs référentiels, de leurs besoins et pratiques) de la figure 3.
- La Dimension Technologique : décliner les composants du management durable (figure 2) sur les niveaux de la dimension technologique décrite dans la figure 3 (évaluation des usages des plateformes intégrées, plateformes disponibles, choix et mise en œuvre).

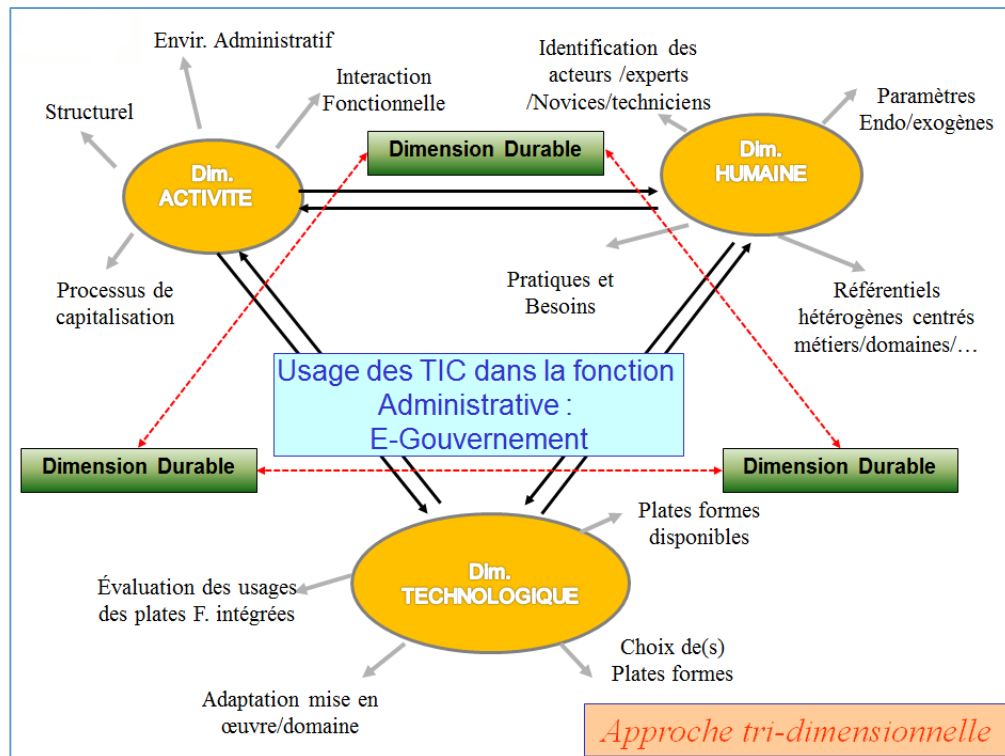


Figure 3 : Instanciation de l'approche tridimensionnelle.

Le large périmètre fonctionnel couvert par la « fonction dite administrative » rend les SI Communicants mis en place dans le cadre du e-administration très dépendent les uns des autres. Nous pouvons relever par exemple : le SI qui couvre les impôts, celui qui couvre l'état civil, les affaires sociales, mais aussi celui des douanes, celui des registres de commerce, ... Ces systèmes présentent certes des socles technologiques globalement très proches voire identiques dans certains cas, mais les besoins informationnels associés à chaque système le sont nettement moins. De même, les acteurs qui constituent la dimension humaine de chaque système sont diversifiés et présentent des profils très hétérogènes. En effet, les usagers d'un SI dédié à l'état civil ne sont pas ceux qui exploitent le SI dédié aux douanes, aux registres de commerce, ... Les profils de ces usagers couvrent la totalité des profils existants dans une société.

4. Une Mutualisation de systèmes : vers un Hub-informationnel dédié à l'e-Administration

Le management des administrations utilisant les TIC redimensionne les pratiques managériales et les processus fonctionnels. Les projets d'e-administration dépendent de facteurs divers et variés, tant sur le plan Activité (réglementation, normes, contraintes budgétaires), sur le plan Technologique (outils déployés, volet sécurité et accès aux données) que sur le plan Humain (acteurs mobilités, rôles de chacun, compétences nécessaires, ...).

L'expérience de mise en place de l'e-administration nécessitera d'adopter de la part des « agents administratifs » une nouvelle mentalité axée sur le service ainsi que de nouvelles façons de travailler avec les autres acteurs. De même, que les usagers ou utilisateurs doivent s'adapter aussi à ces nouveaux modes de communications, de transmission et de traitements numériques. Certains environnements favorisent mieux que d'autres cette intégration du numérique dans l'administration. Mais tout n'est pas simplement questions de moyens. Il faut aussi accompagner l'ensemble des acteurs dans ce processus d'innovation administratif qui se décline à travers les 3 dimensions, sous un volet positif que l'on qualifie de « leviers » mais aussi sous un volet plus stérile voire négatif que l'on qualifie de « freins ». Sans pour autant être exhaustifs, nous essayons d'en résumer, en trois points, l'essentiel (Bouzidi, Boulesnane, 2014b) :

Dimension Humaine - les principaux leviers se résument par :

- Bonne formation fonctionnelle des acteurs.
- Accompagnement des usagers dans le processus de l'e-administration.
- Usage du multilinguisme.
- Initiation locale des utilisateurs.

Pour les principaux freins :

- La non préparation des acteurs fonctionnels au numérique.
- Absence de « structure de prise en main du numérique » au niveau le plus proche de l'utilisateur : la commune.
- Faible taux d'équipement et manque de confiance des acteurs dans le numérique.

Dimension Activité - les principaux leviers se résument par :

- Révision des processus administratifs : optimisation.
- Restructuration organisationnelle, fonctionnelle et structurelle de « l'activité administrative ».
- Intégrer un volet numérique dans toutes les formations de base à partir du collège ou lycée.

Pour les principaux freins :

- Pérenniser « les processus classiques » : ce qui engendre un statu quo de l'existant.
- Absence de la dimension juridique qui couvre les acteurs fonctionnels et usagers dans des processus numériques.
- Absence de campagne de communication à grande échelle.

Dimension Technologique - les principaux leviers se résument par :

- Harmoniser les outils logiciels et matériels.
- Offrir la connectique nécessaire aux accès distants.
- Définir une « politique nationale » en matière technologique pour l'e-administration.

Pour les principaux freins :

- Hétérogénéité des outils technologiques.
- Absence de couverture nationale au niveau des réseaux.
- SI Communicants disparates au niveau des secteurs administratifs.

En conclusion, le développement d'un environnement numérique de travail « ENT » dédié aux citoyens dans un contexte de e-administration pose un triple problème :

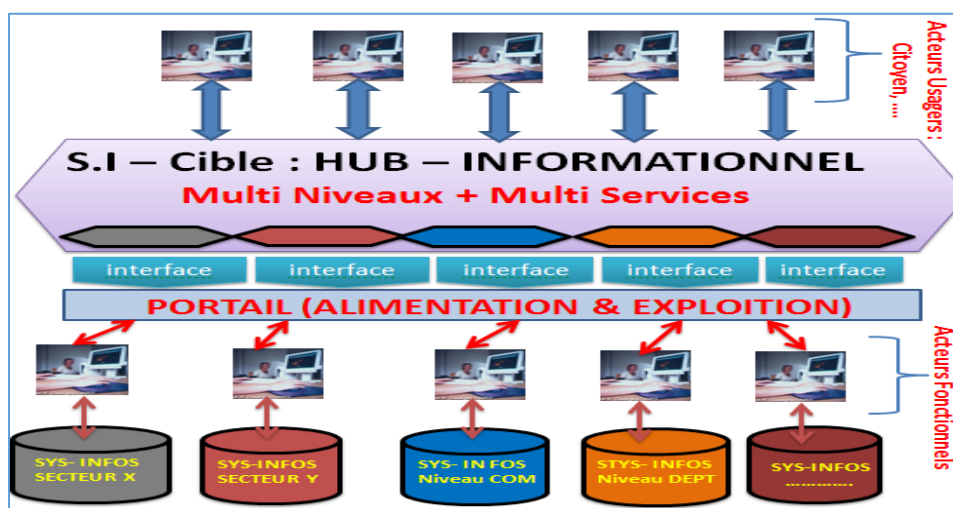
- Des SI sectoriels ont été développés les uns indépendamment des autres. A titre d'exemple, au niveau d'un pays, plusieurs administrations centrales, ministères ont développé leurs SI pour répondre à leurs propres besoins fonctionnels : les douanes, le ministère des finances, les impôts, Ce qui nous met en présence d'une multitude de SI dont le citoyen a besoin. Mais leur diversité pose le problème de la maîtrise de ces systèmes par l'utilisateur « usager ».
- L'administration se présente, en général, sous plusieurs strates : niveau communal, départemental, ministériel, national, voire niveau international. Ces strates organisationnelles et structurelles engendrent les mêmes niveaux de stratification, en ce qui concerne les SI. Devant cette diversité, le citoyen en tant usager, ne peut s'y retrouver.
- L'intégration des TIC doit assurer un management durable, intégrant une responsabilité sociale de l'organisation.

Cette triple décomposition de « l'administration », verticalement par niveau géographique et horizontalement par secteur, et globalement en adoptant une vision durable ou green, permet de mettre en place un management durable assurant un développement présent et futur à travers l'e-administration.

Une refonte globale doit être menée en s'appuyant à la fois sur les SI sectoriels et sur les SI fondés sur le niveau de découpages administratifs (commune, département, ...) aboutissant à la mise en place d'un Hub-Informationnel, multi niveaux et Multi-services (figure 4).

Ce Hub-informationnel peut-être une solution pour les pays émergents qui disposent de SI communicants sectoriels. Cela permettrait d'utiliser les structures et les processus existants pour les mutualiser en un hub information au service de « l'administration en générale et du citoyen ».

Figure 4 : Vers un Hub-Informationnel (Bouzidi, Boulesnane, 2014a).



5. Conclusion

Notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une analyse d'un processus d'intégration des SI et des TIC dans un contexte d'e-administration. Nous avons présenté une synthèse des éléments à prendre en considération afin d'atteindre certes une intégration optimale, mais également des usages et des pratiques informationnels efficaces.

Plus spécifiquement, un management durable de l'administration publique passe par une approche multidimensionnelle fondée sur : une dimension Activité, Humaine et Technologique, auxquelles nous associons une dimension Green ou management durable.

Nous avons présenté les prémisses d'une approche de mise en place d'un SI intégrant les TIC dans un contexte d'e-administration. S'appuyant sur notre démarche, nous avons tenté de mettre en relief les composantes des dimensions constitutives de notre approche, tout en définissant les principaux freins et les leviers. A partir de réalités d'usage des SI et des TIC, nous avons identifié la diversité des profils des acteurs qui interviennent dans les processus administratifs : des fonctionnels, aux usagers, en passant par les spécialistes en technologiques. Le contexte de l'e-administration présente un périmètre d'usage très large, couvrant et faisant intervenir l'ensemble des acteurs représentatifs des usagers de tels systèmes. Ces usagers représentent l'étendue de la population « usager » de l'e-administration.

Les SI et les TIC existants sont généralement sectoriels et répondent à des besoins spécifiques. La mutualisation de ces SI à travers un hub-informationnel constitue une approche fonctionnelle et technologique pouvant amener vers une intégration de l'ensemble de ces systèmes au service du citoyen-usager.

Bibliographie

Amin, A., Cohendet, P. (2004). *Architecture of Knowledge*, Oxford University Press: Oxford.

Bacache-Beauvallet et al. (2011) : Bacache-Beauvallet Maya, Bounie David, François Abel, « Existe-t-il une fracture numérique dans l'usage de l'administration en ligne ? », *Revue économique*. 2/2011 (Vol. 62), p. 215-235.

Baromètre Syntec Numérique – BVA (2014). Baromètre du Syntec Numérique - le syndicat professionnel des entreprises de services du numérique (ESN), des éditeurs de logiciels et des sociétés de Conseil en Technologies. *E-administration : 76% des Français souhaitent disposer de plus de services publics numériques*. Janvier 2014.

Bohas, A., Bouzidi, L., (2012). *Towards a Sustainable Governance of Information Systems: Devising a Maturity Assessment Tool of Eco-Responsibility Inspired by the Balanced Scorecard*, 10th IFIP TC 9 - International Conference on Human Choice and Computers, HCC10, Amsterdam, 27-28 septembre (in Hercheui,

Magda David; Whitehouse, Diane; McIver Jr., William; Phahlamohlaka, Jackie, eds, ICT Critical Infrastructures and Society – Proceedings, Springer, 143-155).

Bouzidi, L., Boulesnane, S. (2014a). *E-Gouvernance : Systèmes d'Information « S.I » et Technologie de l'Information et de la Communication « TIC » au service des Administrations Publiques*. In Colloque international sur la modernisation de l'administration. Constantine.

Bouzidi L., Boulesnane, S. (2014b). *The ICT integration in administration activities*. In Amos David et Chales Uwadia. Transition from observation to knowledge ti intelligence, pp.247-259, 2014, 978-2-9546760-1-2.

Teo, T. S. H., Srivastava, S. C., Jiang, L. (2008). Trust and Electronic Government Success: An Empirical Study, *Journal of Management Information Systems* (25:3), pp. 99-131.

United Nations e-government survey (2014). *E-government for the future we want*.

Van Deursen, A., Van Dijk, J., Ebbers, W. (2006). *Why e-government Usage lags behind: Explaining the gap between Potential and Actual Usage of Electronic Public Services in the Netherlands*. Lecture Notes in Computer Science 4084, 269-280.

Mellerio dits Meller, la plus ancienne joaillerie du monde : les paradoxes de la pérennité

Vincent CALVEZ
Professeur
ESSCA École de Management, Angers, France
Vincent.Calvez@essca.fr

Résumé : Sur un marché du luxe internationalisé dans lequel des groupes mondiaux structurent de nouvelles règles en rachetant les unes après les autres les maisons familiales, comment peut réussir à être pérenne, une P.M.E familiale de 400 ans ? C'est la question que pose cet article à travers le cas de l'entreprise Mellerio *dits* Meller, la plus ancienne joaillerie au monde. Ses risques d'enfermement stratégique seront analysés de même que sa dynamique de création et dans quelle mesure celle-ci peut s'avérer comme une compétence centrale structurant la durabilité organisationnelle grâce à la résilience familiale ?

Mots-clefs : entreprise familiale, résilience, luxe, création, entrepreneuriat

Introduction

Rue de la Paix, tout près de la place Vendôme, au 9 plus exactement, se dresse une maison aussi prestigieuse que discrète : à peine une petite plaque, quasiment cachée des regards de la rue, précise « depuis 1613 ». Comment et pourquoi cette maison si emblématique de la haute-joaillerie semble si peu connue, pourquoi n'a-t-elle pas la même notoriété que ses consœurs, mais surtout, comment résiste-t-elle depuis quatre siècles aux aléas de l'histoire et donc quelles peuvent être les ressorts cachés de cette longévité exceptionnelle ? Comme le dit bien Olivier Mellerio, c'est un exemple improbable :

En tant que représentant de la quinzième génération d'une entreprise familiale dans le domaine des métiers d'art, je m'interrogeais sur cette faculté miraculeuse qui avait permis à notre famille de conserver notre patrimoine « vivant » depuis 1515. Dans un monde qui se mondialise et s'accélère, n'est-ce pas utopique pour une entreprise qui a conservé la dimension d'une PME et une activité de création plus artisanale qu'industrielle de prétendre encore longtemps conserver son autonomie ? Notre génération, comme les précédentes, a hérité d'un patrimoine. Ce patrimoine est génétique – sans aucun doute –, il est matériel – pas tant que cela puisqu'il est divisé à chaque génération surtout dans les familles nombreuses comme les nôtres – enfin c'est un patrimoine immatériel. Ce qui compte le plus pour nous, c'est que ce patrimoine reste vivant, que nous puissions transmettre la flamme à la génération suivante. Cela exige la conscience lucide de tous les instants de la fragilité de toute entreprise, de toute aventure humaine et la volonté

*chevillée au corps des dirigeants successifs de conserver la maîtrise de leur destin.*⁶³

Le contexte économique du luxe a sensiblement évolué depuis deux décennies. Le marché mondial connaît ainsi un développement spectaculaire. De nombreux pays s'ouvrent désormais au luxe et ajoutent leur clientèle à celle des marchés traditionnels. Sur ce marché mondial en forte croissance qui représente entre 90 et 170 milliards d'euros⁶⁴, le luxe français possède d'importants avantages, et les entreprises du secteur voient aujourd'hui beaucoup d'occasions de renforcer leur position, déjà privilégiées, soit seules ou bien souvent à l'intérieur d'un groupe et de sa stratégie. Les marques de luxe européennes contribuent à près de 75 % du marché mondial. Dix-sept d'entre elles figurent dans le top 25 mondial.

Nous nous pencherons dans cet article sur un cas tout à fait singulier et peu connu : la maison Mellerio dits Meller⁶⁵. En effet, elle a toujours eu à sa tête un membre de la famille du même nom depuis sa création. Sa situation est unique en son genre puisque c'est la dernière dans ce cas-ci sur la place parisienne. Tous les autres confrères ont dû céder leurs parts, soit par manque de successeur, soit pour cause de difficultés financières suite à des errements stratégiques⁶⁶. Le secteur de la joaillerie est donc aujourd'hui intimement lié à trois groupes majeurs que sont Louis Vuitton Moët-Hennessy (LVMH), Pinault-Printemps-Redoute (PPR) et Richemont, qui structurent le monde du luxe, quitte à en faire une industrie avec des règles singulièrement différentes de celles qui régissaient il y a encore peu les maisons familiales de la joaillerie.

Question de recherche et cadre théorique

Il existe à notre connaissance fort peu de littérature académique sur les entreprises multiséculaires⁶⁷ et encore moins sur une entreprise en particulier à

⁶³ Olivier Mellerio : Transmission de l'entreprise familiale, rapport à Hervé Novelli, Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation, octobre 2009

⁶⁴ Source, The European Cultural and Creative Industries Alliance, communiqué du 21 octobre 2011.

⁶⁵ Une recherche sur le terrain est effectuée depuis ces derniers mois par l'auteur. La méthodologie se base pour l'instant sur des entretiens semi-directifs avec divers membres de l'organisation. De ces entretiens sont ensuite extraits les verbatims exhaustifs.

⁶⁶ Par exemple, les frères Chaumet font faillite en 1987 avec un lourd passif. Patrick Mauboussin commet, lui, l'erreur de permettre au sultan de Brunei d'assurer jusqu'à 80% de son chiffre d'affaires. Lorsque la manne cesse, il se lance dans une stratégie de diversification qui l'amènera à vendre à un entrepreneur suisse. Van Cleef & Arpels vend également ses parts au groupe sud-africain Richemont en 1999, tout comme Cartier. Quant à la maison Boucheron, elle est depuis 2000 propriété du groupe Gucci.

⁶⁷ Il y a bien sûr quelques articles de presse mais ils présentent souvent ces entreprises assez superficiellement comme des exceptions amusantes ou surannées (voir l'article de The Economist en bibliographie). Citons néanmoins les articles académiques de Ben Mahmoud-Jouini et Mignon : *Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle*, *Management international*, 14 (1), p.25-41 et aussi, Bégin, L. et Chabaud, D. : La

partir de données primaires. Une fois passé un certain inconfort⁶⁸ face à cette situation, nous avons choisi, comme angle d'analyse, celui des paradoxes de la pérennité. La raison en est la suivante. Selon le Robert, un paradoxe est : « *Une opinion qui va à l'encontre de l'opinion communément admise* ». Au travers de la longévité exceptionnelle de l'entreprise Mellerio, de sa pérennité, on pense tout d'abord à une force qui s'impose. Pourtant, dans quelle mesure ce type d'organisation est aussi empreint de fragilité, tant par les modifications importantes du champ concurrentiel, des inconvénients apparents de sa taille, que par les spécificités de sa multisécularité⁶⁹ ?

Le cadre théorique retenu présente donc la quasi-nécessité, pour rendre compte de la singularité de cette entreprise, de se situer au milieu d'un carrefour d'objets de recherche : Mellerio est une entreprise familiale pérenne, ayant fait preuve de sa capacité résiliente au cours des siècles. Elle est également engagée dans une dynamique de création et une démarche entrepreneuriale afin de tenter de se régénérer et de réussir une transmission à la future génération. Les liens entre ces thématiques sont denses et même entremêlés mais pour autant le dialogue n'est pas aisé tant les champs sont quelque peu hétérogènes voire cloisonnés, ce qui est néanmoins propre à un champ émergent, comme le disent bien Fayolle et Bégin (2009).

Pour Mignon, il existe bien des facteurs clés de la pérennité. Même si elle précise tout d'abord de quelle pérennité l'on souhaite parler : celle d'un patrimoine, d'un projet (sous la forme de produits ou de marques), ou simplement de la pérennité organisationnelle. Elle précise également la contradiction inhérente à ce type d'organisation : « *celle de devoir à la fois évoluer et rester elle-même, celle d'être capable d'une remise en cause forte tout en respectant des valeurs fondamentales* ⁷⁰ ». Cela implique de plus de se questionner sur l'identité d'une organisation car, que veut dire pour une organisation : rester soi-même ? Comme on le voit, le sujet est très intéressant mais complexe. Mignon montre également que pour les entreprises pérennes, la formation de la stratégie est notamment influencée par des filtres, sortes de garde-fous (valeurs morales, RSE, éthique, perpétuation d'un savoir-faire, priorité accordée au client, continuité stratégiques etc.) adaptant ainsi au contexte, le processus et les initiatives stratégiques : « *Il semble donc qu'à travers tous ces équilibres, ce sont avant tout la juste mesure, le refus de l'excès et la modération qui sont recherchés, caractéristiques qui semblent fondamentalement représenter les entreprises pérennes.* ⁷¹ ». Pour elle, ces constances sont notamment : la culture, la tradition, l'histoire, les valeurs

résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale, Revue Française de gestion, N°200, p.127-142. Plus récemment, Richomme-Huet et d'Andria(2012) ont, elles, centré leur article sur la problématique des Hénokiens. Fait à noter, ces articles reposent tous sur des données secondaires.

⁶⁸ Pour autant, Johnson et Vigneron (2007) affirment que cet inconfort peut pourtant s'avérer intéressant dans le cadre d'une recherche (cité en bibliographie).

⁶⁹ Notamment une certaine dispersion de l'actionnariat au sein de la famille

⁷⁰ Mignon, S.(2009)

⁷¹ Mignon, S. (2002), P.107

humaines, la fidélité du personnel, les axes stratégiques privilégiant le maintien du métier et une gestion financière privilégiant l'investissement à long-terme⁷².

La pérennité est également au cœur du propos de Richomme-Huet et d'Andria (2012) dans leur article sur les Hénokiens⁷³. Pour elles, ces entreprises pérennes travaillent en formalisant un autre rapport au temps, aux personnes et à l'espace par le biais du recours à des notions centrales comme la relation de confiance (envers les clients comme envers le personnel), la prudence, la patience et la responsabilité (envers ceux qui nous ont précédé et ceux qui nous suivront).

Pour ce qui est de la créativité dont fait preuve Mellerio, cette notion peut être rapprochée de celle d'innovation. Ben-Mahmoud-Jouini et al (2010) parlent à ce propos des EFPI (entreprises familiales pérennes innovantes) qui pratiquent une innovation prudentielle, c'est-à-dire délimitée par la recherche de pérennité et conditionnant donc la prise de risque. Pour les auteurs, ces entreprises ont une capacité : « à aller à contre-courant des choix stratégiques en matière d'innovation des principaux concurrents témoignant ainsi d'une plus grande foi dans les valeurs familiales que dans le mimétisme stratégique. ⁷⁴»

Finalement, au travers de cette recherche de pérennité grâce notamment à des processus d'innovation, c'est la question de la dynamique entrepreneuriale qui est posée à travers la ramure et la frondaison : quel est ce passage ou cet état délicat entre le déclin et la régénération⁷⁵ ? Pour Le Breton-Miller et Miller, il s'agit de trouver un thème central, une forme d'identité, autour duquel s'harmonise, se configure, toujours avec doigté, stratégie et structure : « Si vous n'avez pas de thème, si vous n'orchestrez pas votre structure autour de votre stratégie et que vous vous ajoutez à votre environnement de façon trop automatique ou mécanique avec vos systèmes, vos procédures et vos formations, vous obtenez une sorte de cacophonie. A l'inverse, si tout est trop aligné par rapport à votre thème central, alors vous avez de sérieux problèmes parce que vous déclenchez une trajectoire qui vous conduit de plus en plus vers un état simplificateur dans lequel seulement certains buts, et dans la durée de moins en moins de buts, deviennent centraux. ⁷⁶». Ce qui nous amène aux trajectoires du déclin relatées dans le paradoxe d'Icare de D. Miller. Ainsi, les entreprises familiales n'ont pas le choix, elles doivent développer l'entrepreneuriat et l'innovation afin de cultiver leur résilience (Bégin, Chabaud, 2010) et ainsi leur capacité à se régénérer.

On est ainsi tentés de se poser de très nombreuses questions tant ce type d'organisation est rare. Nous opterons pour les suivantes : 1- Quel peut être l'influence du secteur et de l'intensité concurrentielle y prévalant sur les stratégies retenues ? 2- Dans quelle mesure la capacité entrepreneuriale peut être limitée par les contraintes imposées par la volonté de perpétuer la lignée familiale ? 3-La

⁷² Mignon (2001) cité par Bloch (2009)

⁷³ Association internationale d'entreprises familiales au moins bicentennaires : http://www.henokiens.com/index_gb.php

⁷⁴ Ben-Mahmoud-Jouini et Mignon, p.38.

⁷⁵ Voir le compte-rendu de lecture de O. Germain »Plaidoyer pour une dynamique entrepreneuriale des entreprises familiales. », Management international, 14 (1)

⁷⁶ Miller, D., LeBreton-Miller, I. (2010), p.182-183.

dynamique de création peut-elle s'avérer comme une compétence centrale structurant la résilience familiale ? Bien évidemment, à travers ces questions sera évaluée la figure de l'entrepreneur et de sa place à travers ce maillage familial et intergénérationnel si complexe. Comme le dit Miller, comment peut-il maintenir « une relation adéquate entre le passé et l'avenir ⁷⁷ »?

L'article se déclinera sous la forme suivante, nous présenterons tout d'abord un historique de la maison Mellerio puis un état des lieux du marché de la joaillerie et des tendances de quelques secteurs du luxe. Ces parties permettront de répondre à la première question et d'ouvrir sur les deux autres interrogations. Ensuite, une discussion conclusive suivra afin d'en savoir plus sur les forces et les faiblesses de cette joaillerie au regard des modifications du secteur. Mais aussi, dans quelle mesure la singularité que représente sa longévité peut offrir des clés de compréhension utiles à d'autres types d'entreprises.

Historique de la maison Mellerio : les origines lombardes et les liens avec la Royauté Française

Dynastie de joailliers français d'origine italienne, les Mellerio exercent cette activité depuis 1515 sans rompre les liens avec leur village natal, Craveggia. Ce dernier, au nord de l'Italie, est le berceau des Mellerio. Toutefois, le Val Vigezzo ne peut contenir l'ambition des membres de ces familles montagnardes. Dès le XVI^{ème} siècle, ils décident d'aller exercer leurs métiers à l'étranger, tout en gardant des liens étroits avec leur communauté d'origine. Les Mellerio émigrent à Paris. Ils s'installent dans le quartier de la rue des Lombards. Ces Lombards exercent des métiers très spécifiques selon leurs villages d'origine : ainsi, ceux de Craveggia, tels les Mellerio, sont marchands-orfèvres ou banquiers, et ceux de Malesco et Vilette sont ramoneurs. Un événement va faire rentrer ces modestes émigrés italiens dans l'histoire de France et changer à jamais leur destinée. En 1613, l'un des habitants de Vilette, Jacques Pido, possède depuis quelques années l'exclusivité du ramonage des cheminées du Palais du Louvre. Un jour, l'un de ses apprentis, alors qu'il descendait dans un conduit, surprend un complot visant à fomenter l'assassinat du jeune Roi Louis XIII. Informée par les Consuls de la Communauté Lombarde, dont Jean-Marie Mellerio, la Régente, Marie de Médicis, décide, « pour services rendus au Royaume de France », d'octroyer sa protection aux habitants des trois villages de Craveggia, Malesco et Vilette. C'est ainsi que, par arrêt du Conseil du Roi, en date du 10 octobre 1613, elle accorde à ses protégés le privilège unique et exceptionnel d'exercer leur métier à Paris et sur tout le territoire sans qu'ils aient à se soumettre aux contraintes administratives appliquées généralement. Tous les rois de France, Louis XIII, Louis XIV, Louis XV, le Régent Louis Philippe d'Orléans renouvelleront ces décrets, faisant des Mellerio, et des autres familles des villages du Val Vigezzo, des citoyens privilégiés. Cette protection royale leur permettra ensuite d'exercer leur commerce en toute quiétude face aux rivalités, des corporations des marchands orfèvres et joailliers. Bien que certains d'entre eux aient été des marchands - bijoutiers

⁷⁷ Miller, Steier, Le Breton Miller (cité en bibliographie)

prospères dès la fin du XVIIème siècle, ce n'est vraiment qu'au début du XIXème siècle que les Mellerio s'imposent à Paris, en y fondant des établissements commerciaux stables.

Les Cinq dernières générations, rue de la Paix à Paris

Jean-Baptiste Mellerio, dit Milord, (1765-1850) s'installe 20, rue Vivienne, à l'enseigne « Mellerio - Meller. A la couronne de fer », où il bénéficie de la clientèle de la Reine Marie-Antoinette et plus tard, de l'Impératrice Joséphine.

En 1830, il cède sa maison à Jean-Antoine Mellerio qui, en 1832, la transporte 1, quai d'Orsay. Joseph Mellerio, fils de François Mellerio, succède à ce dernier sous le Second Empire et transfère l'entreprise 25, quai Voltaire avant d'établir sa propre maison rue du Bac. Ces établissements seront réunis à la maison principale du 9, rue de la Paix en 1851. C'est François Mellerio (1772-1843), revenu en France avec son père en 1801, à l'issue de la Révolution de 1789, après avoir été soldat de l'armée française et avoir effectué un séjour chez Manini, grand joaillier de Milan, qui jette les bases de la maison actuelle, Mellerio dits Meller. Installé 4, rue du Coq - Saint - Honoré (aujourd'hui, rue Marengo), son établissement connaît une croissance rapide sous le Premier Empire, grâce à l'Impératrice Joséphine qui se fournit chez lui en petits objets qu'elle offre en cadeaux et qui entraîne dans son sillage la famille de l'Empereur, la nouvelle noblesse et l'ancienne aristocratie ralliée. Tous deviennent de fidèles clients : Pauline Bonaparte, la Princesse Borghèse, soeur de Napoléon, plusieurs Maréchaux de l'Empire - Victor Ney, Augereau, Lefèvre - les duchesses de Broglie et de Clermont-Tonnerre, le Prince Murat, la Comtesse de Ségur, mais aussi le Corsaire Surcouf, Miss Crawford, épouse de l'Ambassadeur des Etats Unis, Mademoiselle Mars, la célèbre comédienne... En 1815, il transfère la maison 22, rue de la Paix et s'associe l'année suivante avec son frère Jean-Jacques. Le retour au pouvoir des Bourbon n'affecte pas sa situation, désormais bien établie. Il demeure le fournisseur de la noblesse et des proches du régime : le Duc de Berry et d'Angoulême, le Prince de Talleyrand, Monsieur et Madame de Saint Simon. Très apprécié de la famille d'Orléans, son client le plus important, Mellerio est élevé, après l'avènement du Duc d'Orléans au trône en 1830, au rang de fournisseur attitré de la Reine Marie-Amélie, du Roi Louis-Philippe et de la famille royale. En 1843, Jean-François (1815-1886) et Antoine (1816-1882) Mellerio remplacent leur père décédé à la tête de l'entreprise et restent associés jusqu'en 1848 avec leur oncle Jean-Jacques (1784-1856), qui se retire ensuite en Italie. Durant la période de la crise économique, occasionnée par la Révolution de 1848, les deux frères conçoivent le projet d'une implantation en Espagne, qu'ils concrétisent dès 1850 par l'ouverture d'un magasin à Madrid, Mellerio-Hermanos. Celui-ci reçoit rapidement d'importantes commandes de la Reine Isabelle II et de la haute noblesse espagnole. Le Second Empire est une période des plus fastes pour la Maison Mellerio à Paris. A l'exemple de l'Empereur Napoléon III et surtout de l'Impératrice Eugénie, qui acquièrent d'innombrables bijoux tout au long de leur règne, la famille impériale - représentée avant tout par la Princesse Mathilde, grande acheteuse de perles-, les dignitaires du régime et la cour impériale fréquentent régulièrement le

joaillier, tout comme le monde de la haute banque d'alors. La clientèle étrangère s'accroît considérablement et compte dans ses rangs des membres de presque toute la noblesse européenne. Très nombreux, les aristocrates russes et polonais côtoient les grands noms espagnols, italiens, dont le Roi Victor Emmanuel, anglais, belges mais aussi roumains, grecs et du monde germanique. Mellerio figure plus que jamais au nombre des Maisons de joaillerie les plus importantes de Paris. Elle accroît encore son prestige en prenant part avec succès aux expositions universelles de 1855 (Médaille d'Honneur), 1862 (« Prize Medal »), 1867 (Médaille d'Or) puis celles de Vienne en 1873 (Grand Diplôme d'Honneur) et de Paris en 1878 (Médaille d'Or). En 1873, les deux frères s'associent avec leurs fils aînés, Raphaël (1847-1933) et Louis Mellerio (1849-1921), avant d'en faire leurs successeurs, qui eux-mêmes s'associeront, au début du XXème siècle, avec les trois fils de Raphaël, Maurice (1877-1971), Charles (1879-1979) et Bernard (1885-?).

Sous cette nouvelle direction la Maison s'illustre aux expositions universelles de 1889 et 1900 et ouvre un magasin à Biarritz en 1891. En 1919, elle emménage au 16, rue de la Paix en raison de la reconstruction de l'immeuble qui l'abrite. Sa participation à l'Exposition Coloniale de 1931 est récompensée d'un Grand Prix, preuve de permanence de la grande qualité de ses créations. Dignes héritiers de leurs prédécesseurs, Emile (1910-1967), Hubert (né en 1913), Guy (1905-1985) et le fils de ce dernier, Jean-Claude (né en 1932), ainsi que les dirigeants actuels, François (né en 1943) et Olivier (né en 1945), ont perpétué et perpétuent la tradition de la haute joaillerie qui a fait la renommée de l'entreprise.

Quel peut être l'influence du secteur et de l'intensité concurrentielle y prévalant sur les stratégies retenues ?

a) État des lieux du marché de la Joaillerie

Le marché français de la Haute Bijouterie Joaillerie comporte environ 4 300 entreprises et 15 850 salariés. L'Ile de France est la première région du secteur avec près de 40% des emplois nationaux et 37% des entreprises dont les 2/3 sont implantés au coeur de Paris. La capitale fournit plus d'1/4 de la production nationale du secteur. Cette production est souvent sous-traitée et délocalisée mais 85% des entreprises conservent une part de la fabrication dans des ateliers parisiens et 1/3 de la sous-traitance est réalisée en Ile de France. Seulement 20% des matériaux sont fournis par des fournisseurs étrangers et 50% des fournisseurs sont établis dans la région parisienne. Le marché est composé d'une grande variété d'acteurs, chacun y jouant un rôle différent. Le secteur de la Haute Joaillerie regroupe tout d'abord une douzaine de grands noms de la joaillerie française, dont plus de la moitié est établie au coeur du 1er arrondissement de Paris, Place Vendôme.

Ces maisons reposent généralement sur une longue tradition de joaillerie de qualité, excepté Gérard, par exemple, créé vers la fin des années 1960. En haut de la hiérarchie des acteurs de ce marché, nous retrouvons donc ces grandes

maisons parisiennes qui s'appuient sur un important tissu de petites entreprises industrielles de haute technicité, généralement méconnues du public, mais essentielles au secteur. Ces ateliers représentent la face cachée des maisons de joaillerie de la Place Vendôme, qui elles-mêmes encouragent cette discrétion. Ils regroupent l'ensemble des professions de la filière : créateurs-fabricants, artisans traditionnels, ainsi que leurs sous-traitants, leurs fournisseurs et leurs distributeurs. Ces artisans joailliers sont des acteurs très particuliers. Ils ne sont souvent connus que par le bouche-à-oreille et se situent quelque peu en marge du marché du luxe, en dehors des phénomènes de mode. Ils ne possèdent pas de collections calibrées, ils n'ont pas de cibles visées ni de figures de styles imposées, mais tout de même un ton qui leur est propre.

b) Etat des lieux et tendances de quelques secteurs du luxe

Les grands groupes du luxe investissent, au travers de leurs stratégies, différents secteurs (orfèvrerie, joaillerie, mode, sellerie, vins et spiritueux etc.). Ainsi, les mêmes mouvements de concentration observés au sein du secteur de la joaillerie s'opèrent pour les maisons de Champagne : « *En moins de vingt ans, pratiquement toutes les maisons ont perdu leur indépendance. Moët et Chandon avait, dès les années 1970 racheté Mercier, LVMH a surenchéri depuis et domine aujourd'hui le secteur. Deux autres groupes se sont constitués : Vranken et Marne et Champagne (Burtin). Il en découle une lutte pour les approvisionnements, le vignoble n'étant pas extensible, et on assiste ainsi à des achats et à des reventes qui déconnectent le vin du terroir* »⁷⁸.

Le secteur de la parfumerie subit une similaire pression concurrentielle et l'on voit l'irruption d'acteurs issus notamment de la chimie (Procter et Gamble, Unilever, L'Oréal) avec une intensification du nombre de « *lancements de parfums* » et une augmentation du coût de ces lancements et parallèlement un raccourcissement de la durée de vie de ces mêmes fragrances. Ferrière le Vayer analyse ainsi la mort du luxe dans la fin du vingtième siècle et l'abandon progressive des métiers d'art au profit de strictes démarches marketing et d'une logique industrielle calquée sur d'autres secteurs : « *Les mutations sociales et économiques du XXème siècle vont la modifier*⁷⁹ *sous la double pression d'une logique industrielle qui conduit à vouloir produire davantage, en cherchant à séduire le plus grand nombre, et d'une logique marketing qui prend désormais le pas sur la créativité.* »

Une illustration de ce constat peut être représentée par la stratégie déployée par Mauboussin depuis son rachat. Le nouveau gestionnaire précise qu'un certain nombre de codes ne sont plus, selon lui, en cohérence avec les évolutions de la société. En rupture avec le milieu de la joaillerie à cause

⁷⁸ Marc de Ferrière le Vayer : « Des métiers d'art à l'industrie du luxe en France ou la victoire du marketing sur la création », *Entreprises et Histoire*, 2007, N°46, pages 157-176.

⁷⁹ Précisément la collaboration entre les artistes et les chefs d'entreprise.

notamment de ses coups de publicité⁸⁰, il affirme avoir fait passer le fichier client de 3000 à 100 000, augmenté la croissance de 65% sur une année, tout en baissant sa marge de 20%. Le but avoué du nouveau propriétaire étant depuis le rachat en 2002, de faire passer le CA de 12 à 100 millions d'euros à l'horizon 2014. Découvrons cet extrait d'entretien : « *Pour ce qui est des leviers de croissance, le principal c'est ma surface commerciale comme je vous le disais précédemment. C'est 2100m2 aujourd'hui, 4000m2 en 2014. Pour l'instant un m2 nous coûte grosso modo 2500 euros d'aménagement, 5000 euros de stocks et nous rapporte en moyenne un CA de 20 000 euros avec 13000 euros de marge brute et 3200 de publicité. Tout cela fait un CA de 250 euros par personne utile touchée par un point de vente. La vraie question, c'est de savoir s'il n'y a pas un système où le CA au contact utile pourrait être plus faible et où je n'assumerais pas la masse d'investissement que représentent mes ouvertures de magasins.* ⁸¹ »

On peut ainsi penser que l'industrie du luxe semble bien entrée, elle aussi, dans un capitalisme financier de l'innovation intensive. Ce phénomène, notamment théorisé par des auteurs comme Hatchuel ou encore Midler⁸² se caractérise par une industrie dans laquelle un produit chasse l'autre, une innovation chasse l'autre et où le rôle du marketing devient prégnant puisque la marge bénéficiaire des entreprises provient dans une large mesure de la nouveauté des produits. Dans le secteur du luxe, on voit également apparaître l'allongement des gammes de produits et l'externalisation dans des pays à bas salaires de certains types de « produits » de luxe, ce qui impacte d'une certaine manière sur les joailliers à l'ancienne. Interrogé à ce sujet, François Mellerio ne peut que constater ce phénomène : « *Paris a encore une très bonne réputation dans la fabrication. La plupart des grands joailliers ont leurs propres ateliers à Paris, et font fabriquer à Paris, sauf un collègue qui s'est mis à faire de la cavalerie. Il fait travailler en Chine, en Thaïlande, ou je ne sais pas où. Mais c'est de très très mauvaise fabrication. D'ailleurs, cela se voit tout de suite. Le client met un peu de temps, car il y a une belle réputation de la maison, qui était une maison familiale jusqu'il y a encore une dizaine d'années. Et celui qui a racheté, veut faire de la diffusion. Donc il a complètement changé l'image de la maison, donc ça met un peu de temps avant que les gens se rendent compte, que quand ils ont au bout de*

⁸⁰ La société, qui réalise environ la moitié de son chiffre d'affaires avec des bijoux dont le prix oscille entre 800 et 3.000 euros, avait défrayé la chronique en 2005 en lançant un solitaire "grand public" doté d'un diamant dont la couleur et la qualité ne correspondaient pas à celles des produits haut de gamme. "On a crié au scandale, à la rupture des codes du luxe. Le succès de cette bague a été énorme. Nous en avons vendu 40.000 en moins de quatre ans", a précisé Alain Nemarq. Cette stratégie d'accessibilité s'est, selon lui, révélée payante en termes de croissance et n'a pas freiné les ventes des bijoux de très haut de gamme (plus de 30.000 euros), qui représentent toujours plus d'un tiers du chiffre d'affaires. (tiré de J.Poznanski : Mauboussin, joaillier atypique de la place Vendôme, Le Point, 5 mai 2009.)

⁸¹ Nemarq, A « L'Adoption d'un marketing de masse dans le secteur du luxe : quand Mauboussin affiche ses prix en 4 par 3 dans le métro », entretien avec Alain Nemarq, Président de Mauboussin, Décisions marketing, N° 59, juillet-septembre 2010, pp.79-82

⁸² Voir ses travaux nombreux sur le site du Centre de recherche en gestion de l'école polytechnique ou encore la chaire de management de l'innovation (<http://chaireinnovation.fr/>)

trois mois une bague qui est cassée, une pierre qui est tombée, enfin je ne sais pas quoi. Quelques fois, ils nous l'amènent même pour la réparer, donc nous, surtout on n'y touche pas. »

Dans quelle mesure la capacité entrepreneuriale est limitée par les contraintes imposées par la volonté de perpétuer la lignée familiale ?

Faisant face à ces modifications importantes, comment réagir et quelles sont les marges de manœuvre d'une entreprise comme Mellerio ? Comme on vient de le constater, la définition du luxe ou du moins sa conception et son utilisation⁸³, changent, la gestion des marques, la stratégie marketing et les moyens déployés pour la mettre en oeuvre pèsent de plus en plus par rapport au travail de l'artisan⁸⁴. Pour reprendre la terminologie de Pitcher, les entreprises du luxe intégrées au sein de groupes semblent de plus en plus dirigées par des technocrates et financiers alors que l'auteure canadienne privilégiait plutôt un judicieux équilibre entre artistes, artisans et technocrates⁸⁵. Fait à noter, le grand-père d'un des propriétaires était également meilleur ouvrier de France ce qui montre à l'époque, l'étroite imbrication entre la conduite des affaires et l'art, voire même la prédominance de ce dernier. Aujourd'hui, la compétence s'est réorientée, les sommes engagées sont de plus en plus importantes soit dans l'emplacement, le marketing ou autres. Si Cartier peut aisément rentabiliser un investissement publicitaire sur l'ensemble de ses boutiques, comment peut faire une petite maison ? Interrogé au sujet du dilemme entre développement et contrôle du capital, François Mellerio nous livre cette analyse : « ...Parce que si on avait voulu le faire, on n'aurait pas pu avec les capitaux familiaux ! Donc il fallait faire venir des capitaux extérieurs. Et quand vous vous développez assez vite, vous avez tout de suite besoin de plus de plus, et vous perdez le contrôle. Oui, donc il y a un dilemme difficile. Enfin pour moi. Après, il y a peut-être d'autres méthodes pour le faire. Moi je l'ai vu comme ça, j'ai vu que pour développer, pour investir, ouvrir des magasins, il faut beaucoup d'argent. Surtout dans des métiers comme le nôtre. On ne peut pas s'installer dans des petites rues si vous voulez. Pour ouvrir à New-York, il faut être sur la 5^{ème} avenue, ou Madison Avenue, mais vous ne pouvez pas être dans une toute petite rue, ça sert à rien, il n'y a pas de clients pour ça. D'ailleurs Chaumet a fait faillite à cause de ça. Il a ouvert à New-York, ça lui a coûté beaucoup beaucoup plus cher que ce qu'il pensait. Et la famille n'a pas pu suivre. Donc il faut faire très très attention aux investissements.⁸⁶ »

Ce développement nous amène à la seconde interrogation qui est l'évaluation de la capacité entrepreneuriale et ses limites imposées par la volonté de perpétuer la lignée familiale. En effet, au regard de sa longévité, avec un chiffre

⁸³ Voir à ce sujet l'article de B. Catry dans lequel il explique la construction du marketing de la rareté subjective (Le luxe peut-être cher, mais est-il toujours rare ?) ou encore Les métamorphoses du luxe vues d'Europe de Daumas et de Ferrière le Vayer. Cités en bibliographie.

⁸⁴ Par exemple, concernant la maison Cartier, la création de son dernier film promotionnel (l'Odyssée de Cartier) aura nécessité pas loin de deux années de travail et une équipe de 50 personnes mobilisée tout autour du globe.

⁸⁵ PITCHER, P. The drama of leadership, Wiley, 1997.

⁸⁶ Entretien avec François Mellerio, avril 2012

d'affaire d'environ 5 millions d'euros en 2010 et une vingtaine de salariés, on peut avancer qu'elle s'est fort peu développée en 400 ans. Ce constat est d'ailleurs établi par l'un des propriétaires lorsqu'est posée la question des regrets éventuels et des dilemmes recelés par la spécificité de l'entreprise familiale : « *Je ne suis pas arrivé à développer suffisamment l'affaire. Cela je le regrette, je n'y suis pas arrivé. Je n'avais probablement pas les compétences pour le faire. J'ai maintenu cette maison, mais je trouve qu'on a un peu végété, on n'est pas sorti vraiment de la petite entreprise familiale. Mais d'un autre côté, je n'avais pas les moyens. Pour développer il faut... Mais aussi c'est un peu comme ça que cela reste familial, si vous avez trop de développement, il faut des investissements extérieurs, et donner un peu de capital, et très très vite, on vous en prend davantage, puis vous perdez la majorité. Donc c'est aussi une raison de ne pas avoir trop développé. C'est aussi une raison pour laquelle c'est resté familial.*⁸⁷ »

Ainsi, cette énergie pugnace, voire cet entêtement à maintenir l'indépendance de l'entreprise familiale semble être un trait de caractère de la singularité de cette entreprise : « *Malgré le nombre de zéros sur les chèques que des groupes nous ont proposés ces dernières années, j'ai tenu bon: mes valeurs et le travail de mes ancêtres ne s'achètent pas.* » Pour autant une crise familiale a bien failli modifier la structure du capital, quand l'une des branches a décidé prestement d'en sortir : « *Les deux autres ont été contraintes de racheter les parts en bénéficiant de très peu de temps pour se retourner* », se rappelle François Mellerio, son p-dg. Sans cela, l'entrée d'un actionnaire extérieur se serait révélée indispensable⁸⁸.

Pourtant, dans quelle mesure cette position qui honore les Mellerio, n'entame pas également leur capacité à se projeter, autrement, dans le futur ? Truche et Reboud⁸⁹ abordent indirectement cette question dans leur texte. A première vue, on pourrait croire le terme terroir plus approprié pour les produits de bouche. La définition fournie par les auteurs des produits de terroir comme « *issus d'un savoir-faire partagé par une communauté dans un lieu géographique précis*⁹⁰ » nous rapproche de la rue de la paix et de la place Vendôme. Plus loin, citant d'autres auteurs, ils définissent l'entreprise de terroir de la manière suivante : « *tire sa spécificité de liens de forte intensité avec un territoire identifié par des caractéristiques physiques (géographiques et agro-climatiques), historiques et sociales, c'est-à-dire culturelles.* ». Si toutes les caractéristiques ne relèvent pas de notre joaillerie, force est de constater que les joailleries historiques étaient, il y a peu, c'est-à-dire au temps des entreprises familiales, imprégnées d'un certain terroir, une forme d'écosystème culturel, avec ses rites, codes, non-dits structurant le métier. Par exemple, le travail en commun entre maisons était admis, permis, les commandes importantes que l'on ne pouvait satisfaire étaient parfois « *sous-traitées* » à des collègues, mais l'inadmissible était le mariage entre maisons⁹¹.

⁸⁷ Entretien avec François Mellerio, avril 2012

⁸⁸ Jouanne, G. Les secrets des entreprises familiales centenaires, Chef d'entreprise magazine, N°32, 01/10/2008

⁸⁹ M. Truche, S. Reboud : L'enfermement stratégique de l'entreprise de terroir : une étude de cas, actes du 10^{ème} congrès CIFEPME, Université Montesquieu, Bordeaux IV.

⁹⁰ P.5

⁹¹ Entretien avec Emilie Bérard, responsable du patrimoine de la maison Mellerio, avril 2012.

Autre règle, le débauchage : « *Et puis, on a quand même une espèce d'entente cordiale avec nos confrères, et les traditions de ne pas se piquer ni un vendeur, ni un ouvrier, même si ce n'est pas écrit. D'abord on n'a pas le droit de l'écrire. Mais même si ce n'est pas écrit, ça ne se fait pas.* ». Une autre dimension du métier, l'achat de pierres précieuses obéit lui aussi à un code d'honneur très strict et partagé parmi la profession : « *Dans notre métier, il y a quelque chose qui est absolument formidable, c'est qu'on se confie des pierres, sans ... avec un petit papier à qui confier... des valeurs très importantes à des gens du métier, des négociants, des courtiers, et que finalement, il y a une grande grande confiance, et si jamais il y en a un qui faisait une erreur, il ne pourrait plus travailler dans le métier, ça se sait très très vite. Mais je peux offrir sur un diamant à Anvers ou à New-York, et on me l'envoie, on ne demande pas une signature, on le fait comme ça. Non, non, pour ça, c'est assez incroyable. Il y a une confiance du métier, extraordinaire.* »

Mais ce terroir, comme nous l'avons vu plus haut, évolue et plusieurs nouveaux « entrants » bousculent les codes et notamment sur la qualité ou l'étendue des gammes de produits. Qui peut donc dès lors énoncer le vrai ? Mauboussin, Baccarat⁹², Mellerio ou plus simplement, le marché ?

Ainsi, est-ce que le respect des anciens codes ne risque pas de confiner à une forme d'enfermement stratégique lorsque, de surcroît, la volonté d'indépendance obère quelque peu les moyens capitalistiques ? Questionné sur la tradition d'une telle maison, Monsieur Mellerio est clair : « *C'est plutôt un poids... Un poids sur les épaules je trouve. On reçoit une entreprise dans un état, et il faut la transmettre à la génération suivante dans le meilleur état possible, et ce n'est pas forcément évident, parce que maintenant, c'est de plus en plus difficile de trouver... Ce n'est pas parce qu'on est le fils aîné qu'on est bon pour faire de la joaillerie. Donc préparer la succession c'est assez compliqué. Et chez nous, ce n'est pas encore fait* ».

Quelles sont dès lors les « marges de manœuvre stratégique de l'entreprise ? L'enfermement n'est pas loin, à cause, notamment de la faiblesse relative des moyens financiers : « *J'ai trouvé que c'était dur. On n'a jamais eu une très très bonne rentabilité. Donc, on est toujours un peu sur la corde raide. Ça a l'air très beau de l'extérieur, mais de l'intérieur ce n'est pas si facile, donc j'ai passé pas mal de nuits blanches. Comment vais-je payer mes salariés à la fin du mois ? Ce n'est pas si facile, donc j'ai eu du mal, j'ai eu une vie difficile. Mais finalement, j'arrive à la fin, et j'espère que mes enfants vont pouvoir suivre, mais ce n'est pas encore fait.* ». Pourtant, c'est une attitude très sereine qui se dégage de la famille quant à la question de la transmission managériale et actionnariale de l'entreprise vers la 15^{ème} génération et dans laquelle l'obligation n'est pas de mise. Pour

⁹² « Anne-Claire Taittinger, en une dizaine d'années, modifie complètement le positionnement stratégique de l'entreprise. Elle la fait passer du secteur vieillissant des arts de la table à celui beaucoup plus prometteur du luxe en développant parallèlement aux activités traditionnelles une nouvelle activité : la joaillerie. Ce changement permet d'attirer une nouvelle clientèle beaucoup plus jeune que la clientèle traditionnelle de la marque. Aujourd'hui, la joaillerie représente 40% du chiffre d'affaire de l'entreprise.. » Tiré de E.M. Hernandez : « Le ré-entrepreneuriat , une solution à la restructuration classique d'entreprise », revue française de gestion, N°195/2009, p.139-158.

l'instant, la gestion opérationnelle de la société est confiée à des personnes non-membres de la famille.

La dynamique de création comme une compétence centrale

Hernandez, face aux environnements changeants (évolution des couples produits- marchés, intensité compétitive notamment) parle de l'alternative, face à la restructuration ou même de la faillite pure et simple, du re-entrepreneuriat en ces termes : « *la « résurrection » d'une entreprise en danger de disparition implique une réactivation de sa dynamique organisationnelle en son ensemble, en un mot de son processus entrepreneurial* ⁹³ ». Cette thématique nous permet donc d'aborder le troisième questionnement de cet article, à savoir, dans quelle mesure la dynamique de création peut-elle s'avérer comme une compétence centrale structurant la résilience familiale ?

La devise de l'entreprise familiale est précisément celle-ci : « *La tradition de Mellerio est de créer.* ». Ainsi, se pourrait-il que ce soit, de concert avec la volonté forte de préserver leur indépendance, les deux faces d'une même pièce ? Créer pour survivre et être résilient par rapport aux aléas ayant jalonné les siècles ? Dans quelle mesure également, on ne peut, chez Mellerio, transiger sur la qualité de création car elle s'avère constitutive de l'identité de la marque ou même de l'identité tout court. Comme le dit F. Mellerio : « *Vous voyez, notre métier, c'est créer. Créer des choses nouvelles. Trouver de nouveaux arrangements, nouveaux dessins, nouveaux bijoux. On crée tous les jours. Donc notre métier, c'est de créer.* ». L'entreprise s'est ainsi dotée il y a plusieurs années, d'un service des archives et du patrimoine riche de milliers de dessins depuis les origines : « *On ne donne ni ne vend jamais nos dessins* » précise Emilie Bérard responsable du patrimoine.. Le travail de ce service est notamment d'irriguer le comité de création en fonction des thèmes choisis pour une nouvelle collection. Maintenant, comme les marques ont besoin d'être reconnaissables et identifiables, il faut créer un style et les archives permettent de conserver cet ADN de la maison Mellerio et de lui donner une cohérence.

Mellerio se distingue également, outre par ses innovations techniques, par une très grande réactivité et un soin particulier du client qui peut avoir son bijou en quelques heures s'il le faut : « *Quand un client arrive avec une bague ancienne, il a une pierre, on va lui remonter. On va faire avec lui, essayer de voir ce qu'il aime et tout. On va dessiner devant lui, on essaye de faire quelque chose. Puis on crée nos nouvelles collections. On a nos dessinateurs, et ils vont se plonger et passer du temps dans nos archives, dans les vieux dessins. On a des milliers et des milliers de dessins, donc ils vont rechercher, trouver des inspirations, pour faire des bijoux. Marie-Antoinette était une cliente de Mellerio, on a donc fait toute une collection sur Marie-Antoinette. Donc on a des trucs, et on essaye de s'inspirer, puis même de trouver des choses nouvelles. Mellerio a été le premier à utiliser le platine, qui n'était pas utilisé en 1800.... Alors que maintenant, il y énormément de joaillerie qui est faite en platine.* ⁹⁴ »

⁹³ Hernandez, op.cit

⁹⁴ Entretien avec François Mellerio, avril 2012

Fait à noter, cette réactivité et cette plasticité aux demandes du client est de plus en plus rare. Aujourd'hui, le client vient chez Cartier pour acheter du Cartier, les montures existent et il est difficile d'apporter sa pierre⁹⁵ et de l'adapter. Comme le précise Mme Bérard : « *Mellerio ça va être différent(...) soit vous connaissez la marque ou vous ne la connaissez pas. Mais vous voulez vraiment une création, une bague qui soit pour vous.* » Le service Mellerio peut ainsi partir de la réalisation d'un dessin, du choix d'une pierre ou non, et d'une création de A à Z, tant par les joailliers que par les clients.

La créativité et la maîtrise reconnue des Mellerio s'expriment aussi dans l'orfèvrerie. Ils s'illustrent notamment au XIX^{ème} siècle par leurs productions religieuses qui ornent les plus grands lieux de culte français et étrangers. Dans ce même domaine, depuis plus d'un demi-siècle, la Maison crée également de nombreuses épées d'académiciens. Orfèvre du sport, Mellerio est le créateur du ballon d'Or, venant récompenser le meilleur footballeur de l'année, de la cravache d'or, des prestigieuses coupes de Roland-Garros. Les créations de la maison sont souvent distinguées lors de concours, comme ce fut le cas pour les reliquaires, ciboires et objets de culte, enchâssés de pierres fines, brillants et pierres de couleurs de la cathédrale de Yamoussoukro⁹⁶ et plus récemment, par la remise du cadran d'or, dans la catégorie élite, pour sa nouvelle création horlogère, la neuf de cœur, sertie de quatre cœurs de saphir montés en or gris, avec le cadran en nacre blanche pavé de diamants. Cette innovation dans le domaine des montres en a entraîné une autre : « *On a créé une montre, qui est très reconnaissable. La plupart des montres sont rondes ou carrées, et nous on a fait une montre qui est ovoïde, qui est un peu différente. A la suite de ça, j'ai eu d'ailleurs l'idée de tailler des pierres avec cette forme-là, et je taille des diamants, avec cette forme-là, que j'ai déposé sous le nom de taille Mellerio. Donc je suis très fier, j'ai une taille qui porte mon nom, et ça plait beaucoup beaucoup aux Japonais. On est très content de la trouvaille. Ça a été un peu difficile à mettre au point, parce qu'il fallait retrouver la réfraction et la réflexion, pour que ça brille correctement, mais on y est arrivé, maintenant, on sait faire. Donc on taille pas mal de pierres, on taille des saphirs, des rubis, des émeraudes aussi avec cette forme. Si vous regardez les vitrines, vous verrez, on a pas mal de bijoux, avec taille Mellerio.* ».

Cette nouvelle taille inédite pour les diamants et les pierres précieuses est une forme ovale, inscrite dans une ellipse. Le nombre de facettes du diamant est identique aux autres tailles, soit 57, mais le centre de gravité est déplacé, pour gagner en éclat. Un brevet a ainsi été déposé pour cette taille unique au monde.

Par rapport à cette dimension créative non usurpée et au haut degré de savoir-faire ainsi développé, la fierté qui en découle semble également servir de ciment organisationnel et identitaire aux membres de l'entreprise : « *Mais l'important c'est de pouvoir réaliser, ne serait-ce que pour l'atelier. Quand, on a fait les objets de Yamoussoukro, on a fait travailler les ouvriers le samedi, le dimanche, la nuit, pour être prêt à temps. Et on a eu une ambiance fantastique à*

⁹⁵ Au propre comme au figuré.

⁹⁶ La basilique Notre-Dame de la Paix de Yamoussoukro est l'édifice religieux chrétien le plus grand au monde et possédant la basilique la plus haute.

l'atelier. Ils étaient contents de faire quelque chose. Ils savaient qu'ils ne referaient pas ça dans leur vie. C'est une commande unique. »

Mellerio est une entreprise créative mais également un lieu de culture. Elle mise ainsi sur la culture de ses clients, actuels et futurs. Ils savent très bien que le marché est aujourd'hui composé principalement d'acheteurs de marques. Des clients qui veulent acheter parce qu'il faut montrer. Cependant, Mellerio pense qu'au fil des générations, ces clients vont gagner en culture et aussi en culture du bijou et qu'ils se tourneront ensuite vers des entreprises possédant une « compétence du regard » et susceptibles d'être ensuite plus à l'écoute de leurs souhaits.

Conclusion

Les paradoxes de la pérennité sont nombreux. Pourtant, comme a pu le montrer l'historique dans les pages qui précèdent, Mellerio a su faire preuve d'une belle résilience face aux aléas politiques et économique parfois brutaux qui ont saturé le paysage politique français de ces derniers siècles. Des études de psychologues émettent l'idée qu'il existe des familles résilientes qui peuvent mobiliser des ressources pour se protéger du sort et poursuivre leur développement. La compréhension de cette force est à chercher notamment dans leur mode de fonctionnement et de relation en tant que groupe (Anaut, 2006) et aussi dans la qualité des relations. Chez Mellerio, on semble retrouver ce type de trait identitaire. En effet, la qualité des relations semble traverser les époques. Que ce soit vis-à-vis des clients, des fournisseurs, des employés, cette éthique des relations basée sur la confiance et la responsabilité semble prédominer sur d'autres critères. Pour autant, malgré la dynamique créative toujours présente et emblématique, il nous semble qu'il s'agit aussi d'un entrepreneuriat contraint car sous-contraintes. Que ce soit le rang à tenir, la qualité à maintenir, le nom à préserver, on sent que le comportement est guidé et encadre les initiatives stratégiques. Eigner (2011) avance l'idée d'une transmission psychique et trans générationnelle qui assurent le sujet du rattachement à sa famille. Ne serait-il pas intéressant, grâce à un détour par la psychanalyse, de comprendre ces filiations visibles et invisibles qui nouent et structurent l'identité de la maison Mellerio et dans quelle mesure un sur-moi familial extrêmement fort peut limiter l'adaptation à un environnement concurrentiel perturbé ?

Bibliographie

Allouche, J. et Amann, B. (2000), « l'entreprise familiale : un état de l'art », Finance, Contrôle, Stratégie, vol.3, N°1, p.33-80
Anaut, M. (2006) : « Résiliences familiales ou familles résilientes ? » *ERES Reliance* vol.1 - no 19 pages 14 à 17
Arrègle, J-L, Mari, I. (2010), « Avantages ou désavantages des entreprises familiales ? », *Revue française de gestion*, N° 200, p. 87-109.

Ben Mahmoud-Jouini et Mignon, S. (2009) « Entrepreneuriat familial et stratégies de pérennité : contribution au concept d'innovation prudentielle », *Management international*, 14 (1), p.25-41

Bégin, L, Chabaud, D & Richomme-Huet, K 2010, 'Vers une approche contingente des entreprises familiales', *Revue Française de Gestion*, no. 200, janvier, pp. 79-86.

Bégin, L, Chabaud, D & Richomme-Huet, K (eds) 2010, « L'entreprise familiale, le choix de la continuité », *Revue Française de Gestion*, vol. 36, no. 200, janvier.

Bégin, L, Bloch, A, Cadieux, L, Fayolle, A & Germain, O (eds) 2009, « Entrepreneuriat familial : état des lieux et perspectives de recherche », *Management International*, vol. 14, no. 1.

Bégin, L. et Chabaud, D. (2010) : « La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale, *Revue Française de gestion* », N°200, p.127-142.

loch, A., Nabat, E. (2009) : « Pérennité organisationnelle et transformation : concilier l'inconciliable ? », *revue française de gestion*, N° 192, p.113-126.

Bloch, A. L. F. Cisneros Martinez, L.F. (2010) "Danny Miller : de la stratégie aux entreprises familiales", *Revue Française de Gestion*, janvier, n° 200

Bloch, A, Ben-Mahmoud-Jouini, S., Mignon, S. (2010) "Capacités d'innovation des entreprises familiales pérennes: Proposition d'un cadre théorique et méthodologique", *Revue Française de Gestion*, n° 200, pp. 111-126

Cadieux, L. (2004) « La succession dans les entreprises familiales : une étude de cas sur le processus de désengagement du prédécesseur », Thèse de doctorat, Université du Québec à Trois-Rivières, juin 2004.

Cadieux, L., Lorrain, J. (2004), « Et si assurer sa relève dépendait aussi de la manière dont les prédécesseurs réussissent à se désengager ? » *Gestion, Revue Internationale de Gestion*, volume 29, n° 3, pp

Catry, B (2007) : « Le luxe peut être cher, mais est-il toujours rare ? », *Revue française de gestion*, vol.2, n° 171, p.49-63

Collins, J.C., Porras, J.L. (1996), *Bâties pour durer, les entreprises visionnaires ont-elles un secret ?*, Paris, First-Management

Daumas, J-C., de Ferrière le Vayer, M.(2007), « Editorial : Les métamorphoses du luxe vues d'Europe », *Entreprises et Histoire*, N°46, p.6-16

De Freyman J., Richomme-Huet, K. (2010) « Entreprise familiales et phénomène successoral », *Revue française de gestion*, N°200, p.161-179.

De Geus, A. (1997), *La pérennité des entreprises*, Paris, Maxima Laurent du Mesnil.

Demond, V. (2009), « L'orfèvrerie-joaillerie et l'estimation de la valeur des bijoux dans le Saint-Empire romain germanique du début du XVIIème siècle : l'affirmation et l'organisation d'une spécialisation marchande », *Réalités industrielles*, février, p.29-34

de Ferrière le Vayer, M. (2007) : « Des métiers d'art à l'industrie du luxe en France ou la victoire du marketing sur la création », *Entreprises et Histoire*, N°46, pages 157-176.

Eiguer, A. (2011) : « Transmission psychique et transgénérationnel », *Champ psychosomatique*, 2011/2 (N°60), p.13-25

Fayolle, A., Hernandez, E-M., (2007) : « Editorial : des avancées majeures dans le champ et toujours une grande diversité des situations », *Revue Gestion* 2000, mai-juin, p.15-23.

Fayolle, A & Bégin, L (2009), « Entrepreneuriat Familial : croisement de deux champs ou nouveau champ issu d'un double croisement ? », *Management International*, vol. 14, no. 1, pp. 11-23.

Fattoum, S. Fayolle, A. (2008) : « L'impact de la relation prédecesseur/successeur sur le déroulement du processus de succession dans les entreprises familiales », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion* N°230, p.105.. (2008)

Fonrouge, C. (2008) « Entrepreneuriat et innovations organisationnelles, pratiques et principes », *Revue Française de Gestion*, n°185, p.107-123.

Germain, O. « Plaidoyer pour une dynamique entrepreneuriale des entreprises familiales » *Compte-rendu de lecture de l'ouvrage Entrepreneurial family firms, Management international* vol 14, N°1.

Gutsatz, M. (2001) « Le sage et le créateur : éléments pour une analyse des stratégies des marques de luxe », *Décisions Marketing*, mai-août, N° 223, p.23-33

Hernandez, E.M. (2009) : « Le ré-entrepreneuriat, une solution à la restructuration classique d'entreprise », *Revue Française de Gestion*, N°195, p.139-158.

Hau, M. (1995), « Traditions comportementales et capitalisme dynastique : le cas des grandes familles », *Entreprises et histoire*, n°9, p.43-61.

Johnson, L.W., Vigneron, F. (2007): « What is wrong about being uncomfortable? », *Academy of marketing science review*.

Joly, H ; (2001) : « Le capitalisme familial dans les entreprises moyennes : un déclin réversible ? », *Revue Entreprise et Histoire*, N°28.

Jouanne, G. (2008) « Les secrets des entreprises familiales centenaires », *Chef d'entreprise magazine*, N°32,

Maurus, V. *Le secret des Hénokiens*, Le Monde,

Mellerio, O. (2009) : *Transmission de l'entreprise familiale*, rapport à Hervé Novelli, Secrétaire d'État chargé du Commerce, de l'Artisanat des Petites et Moyennes Entreprises, du Tourisme, des Services et de la Consommation

Michel, G., Salha, B. (2005) « L'extension de gamme verticale : clarification du concept », *Recherche et Applications en Marketing*, mars, vol. 20, N° 1, p. 65-78.

Mignon, S. *Stratégies de pérennité d'entreprise*, Vuibert, Paris, 2001.

Mignon, S. (2002), « Pérennisation d'une PME : la spécificité du processus stratégique », *Revue Internationale P.M.E.*, vol. 15, N°2, p. 93-118

Mignon, S. (2009) : « La pérennité organisationnelle », *revue française de gestion*, N° 192, p. 73-89

Miller, D., Le Breton-Miller, I. (2010) *Réussir dans la durée : leçons sur l'avantage concurrentiel des grandes entreprises familiales* », PUL.

Miller, D., Steier, L., Le Breton-Miller, I.(2004), *Trois modèles classiques d'échec de la succession intergénérationnelle dans l'entreprise familiale* », *Gestion*, volume 29, n° 3, p. 109-119

Nemarq, A (2010) « L'Adoption d'un marketing de masse dans le secteur du luxe : quand Mauboussin affiche ses prix en 4 par 3 dans le métro », *entretien avec Alain Nemarq, Président de Mauboussin, Décisions marketing*, N° 59, juillet-septembre, pp.79-82

Pitcher, P. (1997) *The drama of leadership*, Wiley,

Poulain-Rehm,(2006), "Qu'est-ce qu'une entreprise familiale ? réflexions théoriques et prescriptions empiriques, *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N°219, mai-juin p.77- 88

Poznanski, J. (2009) : « Mauboussin, joaillier atypique de la place Vendôme », *Le Point*, 5 mai

Richomme-Huet, K., d'Andria, A. (2012) : « L'autre gestion des Hénokiens. Une perspective séculaire des entreprises familiales, *La revue des sciences de gestion*, N°253, janvier-février, p. 27-36

« The business of survival: what is the secret of corporate longevity », *The economist*, 16 décembre 2004.

Torrès, O. (2001) « Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde », *Management International*, vol. 6, n°1, p.

Truche, M, S. Reboud, S. : L'enfermement stratégique de l'entreprise de terroir : une étude de cas, actes du 10^{ème} congrès CIFEPME, Université Montesquieu, Bordeaux IV.

Veg-Sala, N ., Geerts, A. (2011) : « Gestion de la cohérence des récits des marques de luxe sur internet : étude sémiotique et analyse comparée des secteurs de la maroquinerie et de la joaillerie », *Revue française du marketing*, N°233, p.5-26

Enjeux communicationnels de la protection de l'immatériel : qualité de l'information extra-financière pour l'investisseur et autres parties prenantes

Marie-Andrée CARON, Ph.D., FCPA, FCMA
Professeure - Département des sciences comptables
École des sciences de la gestion -Université du Québec à Montréal
Pavillon des Sciences de la gestion, bureau R-4150
315, rue Sainte-Catherine Est, Montréal (Québec) H2X 3X2 CANADA
caron.marie-andree@uqam.ca

Paulina ARROYO, Ph.D., MBA
Professeure - Département des sciences comptables
École des sciences de la gestion -Université du Québec à Montréal
Pavillon des Sciences de la gestion, bureau R-4475
315, rue Sainte-Catherine Est, Montréal (Québec) H2X 3X2 CANADA
arroyo_pardo.paulina@uqam.ca

Etienne CLERMONT, M. Sc., CPA, CA
Professeur - Département des Sciences comptables
Université du Québec à Trois-Rivières
D-0505a (Campus Longueuil)
100, rue Gentilly Est, Longueuil (Québec) JAJ 1B7 CANADA
etienne.clermont@uqtr.ca

Résumé : La divulgation d'information extra-financière gagne en popularité, à l'ère où la question de l'intégration des sphères économique, sociale et écologique est exacerbée. Deux grandes approches de la divulgation de l'immatériel se dessinent, une centrée sur l'entreprise et l'autre sur la société. Ces approches font appel aux trois éléments de la triade d'un dispositif communicationnel (langage, technologie et système social). Ces éléments permettent de dégager les enjeux pour la communication entre l'entreprise et ses parties prenantes. La question de recherche est la suivante : de quelle façon l'entreprise communique-t-elle sur la protection de l'immatériel? L'échantillon, constitué de 27 rapports de développement durable, montre l'importance grandissante d'une approche communicationnelle axée sur la technologie, faisant une place moindre au langage ou au système social.

Mots clés : information extra-financière, dispositif communicationnel, immatériel.

Introduction

La comptabilité, comme dispositif de communication normalisé, admet, à travers le concept de comptabilité de l'immatériel⁹⁷ (Dupuis, 2014), qu'une part importante de la valeur de l'entreprise lui échappe⁹⁸. Les dispositifs de comptabilité environnementale⁹⁹, qui auraient pu jouer un rôle très important dans l'évaluation de cet immatériel, sont demeurés largement théoriques, depuis les années 1970, étant peu mis en pratique concrètement (Gray, 1992; Rubenstein, 1992). Une part importante de la communication de l'entreprise avec ses parties prenantes se fait donc au travers d'un dispositif non réglementaire et peu normalisé, produisant ce qu'il est convenu d'appeler de l'information extra-financière ou information environnementale, sociale et de gouvernance (ESG).

Cette forme de communication a pris beaucoup d'importance au cours des dernières années, avec l'exacerbation des interactions de l'entreprise avec son environnement. Largement produite sous la forme de rapports de développement durable¹⁰⁰, depuis le début des années 1990, elle gagne en popularité. Durant les années 1990, le « reporting extra-financier » (incluant les rapports de développement durable) est passé annuellement de moins de 100 mondialement en 1993 à plus de 500 en 1999. Au début des années 2000 ce nombre a continué de croître et représentait plus de 1 500 rapports non financiers, publiés à travers le monde en 2003¹⁰¹. En 2004, moins de 600 entités faisaient référence ou utilisaient les lignes directrices du *Global Reporting Initiative* (GRI)¹⁰² (Boiral, 2013) pour la publication de rapports de développement durable plus spécifiquement. Entre 2006 et 2011 uniquement, GRI a vu croître (croissance annuelle entre 22 % et 58 %) le nombre d'entreprises qui ont adopté les lignes directrices du GRI pour la préparation des rapports de développement durable¹⁰³. En 2015, la base de données de rapports de développement durable du GRI contient près de 25 000 rapports (depuis 1999), provenant de plus de 7 500 organisations.¹⁰⁴

S'il est reconnu que l'entreprise n'est pas le principal acteur de la protection de l'immatériel, l'information ESG, à tout le moins, permettre d'identifier les menaces qu'elle lui fait porter (Bebbington et Larrinaga, 2014). Les dispositifs et

⁹⁷ Le 36^e congrès de l'AFC tenu en 2015 à Toulouse avait thème 'Comptabilité, contrôle et audit des invisibles, de l'informel et de l'imprévisible'.

⁹⁸ Dupuis (2014) montre que la comptabilité ne reconnaît que le quart de la valeur de l'entreprise, un capital immatériel lui échappe, pouvant représenter jusqu'à 80 % de cette valeur.

⁹⁹ Le plus récent de ces modèles, le modèle CARE (comptabilité axée sur la restauration de l'environnement) (Richard, 2012), connaît à ce jour peu d'adeptes.

¹⁰⁰ Ce rapport est aussi appelé rapport de citoyenneté, rapport de responsabilité sociale, etc. Il accompagne les états financiers et fait partie de l'information généralement communiquée aux parties prenantes (l'actionnaire étant la principale), bien que ce rapport soit souvent publié plusieurs mois après la production des états financiers.

¹⁰¹ ACCA et Corporateregister.com, 2004.

¹⁰² Idem

¹⁰³ GRI, <https://www.globalreporting.org/information/sustainability-reporting/Pages/default.aspx> (consulté le 1er juin 2015).

¹⁰⁴ Idem

guides de communication en la matière se multiplient pour la régulation de l'information produite¹⁰⁵. Un lien substantiel est recherché par l'entreprise entre sa performance financière et sa performance sociétale, par le biais de la communication.

Cet article s'intéresse à la manière dont est communiquée cette information. La question de recherche est la suivante : Dans quelle mesure la communication d'information ESG permet-elle de 'préparer les esprits' (George, 2009), pour se comprendre et s'entendre sur les conditions essentielles à la protection de l'immatériel ? La section suivante décrit les deux principales approches communicationnelles en matière d'information ESG, documentées dans le corpus comptable, et prend appuie sur la triade d'un dispositif communicationnel pour les approfondir. Nous verrons ensuite la méthodologie utilisée pour analyser cette information, au sein de rapports de développement durable. La troisième section présente et discute les résultats de la recherche, pour enfin conclure sur les pistes de recherche.

1. Approches communicationnelles en matière d'information ESG

La littérature comptable présente deux principales approches de la communication en matière d'information ESG qui sont essentiellement présentées de trois manières duales. Une première s'inspire du corpus théorique de la stratégie, pour mettre en opposition une approche extérieure-intérieure (*outside-in*) et une approche intérieure-extérieure (*inside-out*) (Burritt et Schaltegger, 2010 ; Schaltegger et Wagner, 2006)¹⁰⁶. Une seconde s'inspire du corpus de la comptabilité financière¹⁰⁷, pour opposer une perspective 'dynamique' et une perspective 'statique' (Giordano-Spring et Rivière-Giordano, 2008). Et enfin, comptabilité et contrôle sont opposés (Janicot, 2007), pour montrer le dilemme entre la 'pertinence' de l'information communiquée (le discours) pour les parties prenantes et la 'cohérence' pour l'entreprise des actions menées pour fonder le discours.

Globalement, nous pouvons regrouper ces trois dualités en une seule, la suivante, avec : 1. d'un côté, représenté dans cet article par O-I, l'entreprise centre

¹⁰⁵ Les lignes directrices de la GRI (*Global Reporting Initiative*) sont les plus connues. L'association pour le reporting intégré est la plus récente de ces initiatives. Pour plus d'information consulter le site suivant : <http://integratedreporting.org>. L'Afrique du Sud fait également œuvre de pionnière en la matière. Pour plus de détails voir www.theiirc.org.

¹⁰⁶ Richard (2012) utilise les termes de comptabilité environnementale extérieur-intérieur, pour désigner une comptabilité dont l'objectif est de prendre en compte l'impact des contraintes environnementales sur l'entreprise (ou l'entité), et de comptabilité environnementale intérieur-extérieur, pour désigner une comptabilité dont l'objectif est de rendre compte de l'impact de l'entité sur l'environnement indépendamment de toute question d'ordre réglementaire (Richard, 2012, p 40).

¹⁰⁷ Cette dichotomie prend appuie sur le débat entourant le concept de 'juste valeur' en comptabilité financière, datant du début du 19^e siècle. Il a connu récemment un dénouement important avec l'adoption mondiale des normes internationales appelées IFRS. Pour plus de détails sur ce débat voir Casta et Colasse (2001).

sa communication en matière d'information ESG sur les impacts de la réglementation environnementale et sociale sur ses opérations et, ce faisant, adopte une perspective statique orientée sur les résultats passés de ses actions, de manière à être pertinente pour ses parties prenantes; 2. et de l'autre, appelé I-O, la communication est orientée, à l'inverse, sur l'impact des activités de l'entreprise sur l'environnement, dans une perspective dynamique, conforme à un engagement dans une démarche orientée sur l'avenir, assurant une cohérence avec ses opérations et sa stratégie.

L'approche communicationnelle O-I se distingue par une importante prise en compte des critères appliqués par les agences de notation, les systèmes de classement et les lignes directrices de divulgation, telles que celles de la GRI, afin de répondre aux demandes externes et surtout d'exceller dans les systèmes d'étalonnage (*benchmarking*) et les concours de rapports (Herzig et Schaltegger, 2006). Cette approche est principalement orientée vers les perceptions des parties prenantes et vise l'attention des médias et l'amélioration du classement de l'entreprise par les agences de notation.

L'approche communicationnelle I-O est liée aux décisions prises à l'interne, en ce qui concerne les problèmes sociaux et environnementaux, affectant la position concurrentielle de l'organisation (Lozano, 2013). La mise en œuvre de la stratégie d'entreprise en est le cœur (Zvezdov et Schaltegger, 2013). Cette approche repose sur l'identification des principales faiblesses de l'entreprise, en termes de durabilité, pour lesquelles on conçoit et met en œuvre des solutions, suivies à l'aide d'un système de surveillance (Herzig et Schaltegger, 2006). Cette approche communicationnelle s'attache davantage à présenter la situation réelle, les réalisations et objectifs d'amélioration. Richard (2012) désigne cette approche par la prise en compte de l'effet des activités de l'entreprise sur l'environnement, contrairement à la précédente (extérieure-intérieure) qui s'en tient aux effets de l'environnement sur l'entreprise (sur les aspects réglementés).

Pour décoder ces approches communicationnelles, présentes dans le rapport de développement durable comme dispositif communicationnel, cet article suggère de faire appel à la triade d'un dispositif communicationnel (Ferreira, 2006 in Appel et Boulanger, 2011), en lien avec les régimes d'engagement de Thévenot (2006) (voir le tableau 1). Ces deux ancrages théoriques nous permettent de conceptualiser la communication de l'entreprise, d'un point de vue sociologique, de manière à mettre au jour son ancrage dans ses interactions concrètes avec ses parties prenantes.

Ce dispositif est triadique, dans le sens où les échanges communicationnels (le discours de l'entreprise) peuvent passer par l'un ou plusieurs de trois éléments de la triade : le langage, la technologie ou le système social. Ces trois éléments font écho aux régimes d'engagement de Thévenot (2006), qui étudie de quelle façon des acteurs établissent au cours d'une interaction 'l'action qui convient' (de là l'appellation 'régimes d'intéressement'). Ces régimes sont le plan, la familiarité

et la justification. La production d'information ESG prend place dans cette interaction, médiatisée par un dispositif producteur d'information ESG. Certaines informations renvoient à des interactions entre l'entreprise et ses parties prenantes (ou le lecteur du rapport) sous le mode du **plan**. Celui-ci est encastré dans la perception de l'entreprise des attentes de ses parties prenantes. L'information ESG est alors présentée de manière systématique, souvent en référence aux indicateurs de la GRI (*Global Reporting Initiative*)¹⁰⁸, une technologie couramment utilisée pour ce faire. Nous pouvons donc lier le régime 'du plan' avec l'élément **technologie** de la triade.

Des informations ESG peuvent être orientées sur les réalisations passées (statique), ou divulguées dans l'optique d'une continuité dans l'interaction (dynamique). L'orientation passée s'attache à mettre en évidence les 'réalisations' de l'entreprise en matière de protection de l'immatériel, alors que l'optique de continuité de l'interaction (Charreaux, 2007) met de l'avant les 'dispositifs de gestion' et les 'certifications' (comme le montre le tableau 2). L'approche O-I est codée à partir des 'réalisations', jugées **pertinentes** pour les parties prenantes. Les 'dispositifs de gestion' et les 'certifications' sont les éléments de la technologie qui signalent une approche I-O. La **cohérence** pour l'entreprise (avec sa stratégie et ses opérations) est dans ce cas un élément important, mis en évidence par son approche communicationnelle.

D'autres informations ESG sont divulguées en référence à des échanges sous le mode de la **familiarité**. L'information ESG rend alors compte d'une collaboration en cours avec différentes parties prenantes et de l'existence de dispositifs participatifs. Elle met aussi en évidence l'implication personnelle des employés dans différentes activités qui relèvent de leur vie privée. Nous interprétons l'information divulguée sous le régime de la familiarité, à partir de l'élément **système social** de la triade. Ceci nous permet de voir que la cohérence et la durée sont les éléments importants de ces échanges, qui s'inscrivent dans une approche communicationnelle I-O de la protection de l'immatériel. Le système social renvoie évidemment aussi à la cohérence. Il s'agit du seul régime de notre cadre conceptuel et du seul élément de la triade qui n'admet qu'une seule approche communicationnelle (l'approche I-O).

Enfin, des informations ESG sont communiquées par l'entreprise sous le mode de la **justification**. Dans cas, le **langage**, comme élément de référence de la triade, peut occuper un rôle similaire à la technologie et être soit orienté vers le passé ou dans une continuité d'interaction. Les promesses, mécanismes de transparence et représentation du DD (environnement et société) dénotent une telle continuité. En revanche, les nominations, témoignages, références à une

¹⁰⁸ Les lignes directrices de la GRI comprennent des indicateurs de performances de durabilité classés dans trois catégories, soit économie, environnement et société. Les indicateurs sociaux sont catégorisés en tant que travail (I droits de l'homme, société, et la responsabilité de produit. La GRI contient plus de 90 indicateurs de base répartis entre ces catégories et davantage d'indicateurs sectoriels plus précis.

vedette, références aux médias, un langage purement business et des représentation DD de type économique (souvent financier) ou générale sont autant de manifestations d'interaction passées (traduisent un point de vue statique qui permet à l'investisseur de constater des résultats d'actions passées, qui n'impliquent pas forcément de continuité interactionnelle avec les parties prenantes). Nous les utilisons donc pour documenter l'approche O-I.

En sommes, les trois éléments de la triade d'un dispositif communicationnel rejoignent les trois régimes d'engagement de Thévenot, qui sont trois façons pour l'entreprise d'établir 'l'action qui convient' avec ses parties prenantes, en fonction de la profondeur de l'engagement et du type d'interaction pratiqué. Le tableau 1 présente la correspondance théorique entre ces éléments. Partant de là, quatorze concepts (codes) ont été définis (voir la figure 1).

L'approche O-I mobilise deux éléments de la triade, c'est-à-dire la technologie et le langage, permettant de mettre l'accent sur les accomplissements passés qui sont perçus comme étant pertinents pour les parties prenantes. Nous verrons plus loin dans quelle proportion ces deux éléments sont mobilisés, dans la section résultats. L'approche I-O mobilise aussi deux éléments de la triade, c'est-à-dire la technologie et le système social, permettant de montrer que la protection de l'immatériel se déroule dans un échange progressif et continu avec ses parties prenantes.

TABLEAU 1 : Concepts du cadre d'analyse de l'information ESG

Éléments de la triade communicationnelle (Appel et Boulanger, 2011)	Régime d'engagement (Thévenot, 2006)	Codage de l'information ESG
Langage	Justification (appellations contrôlées)	Nomination (O-I) Témoignage (O-I) Référence vedette (O-I) Référence média (O-I) Langage business (O-I) Représentation DD (O-I ou I-O) Promesse (I-O) Mécanismes transparence (I-O) O-I et I-O
Technologie	Plan	Réalisation (O-I) Dispositif de gestion (I-O) Certification (I-O) I-O et O-I
Système social	Familiarité	Collaboration (I-O)

		Dispositif participatif (I-O) Engagement vie privée (I-O) Uniquement I-O
--	--	---

Les éléments de la triade d'un dispositif communicationnel et les régimes d'engagement permettent d'approfondir les deux approches (O-I et I-O) présentées dans la littérature, mais ils ne sont pas suffisants pour les discriminer, comme le montre le tableau précédent. Les concepts de langage et de technologie acceptent les deux approches O-I et I-O, une analyse plus fine doit être opérée. Seul le concept de système social (correspondant à familiarité) inclut une seule approche (i.e. I-O). Pour bien comprendre la distinction entre les approches O-I et I-O, il faut donc retourner aux deux autres dichotomies exposées ci-haut (statique vs dynamique et pertinence vs cohérence) (voir le tableau 2 pour cette correspondance). Les données ont été analysées, à partir de cette grille, comme nous le verrons dans la section suivante qui traite de la méthodologie.

TABLEAU 2 : Récapitulatif des deux approches communicationnelles de l'information ESG

Deux approches	Concepts (14 codes)
Information passée (O-I) PERTINENCE STATIQUE	Réalisation (T)* Nomination (L) Témoignage (L) Référence vedette (L) Référence média (L) Langage business (L) Représentation DD – économique et générale (L)
Information à venir (I-O) COHÉRENCE DYNAMIQUE	Promesse (L) Mécanismes transparence (L) Dispositif de gestion (T) Certification (T) Collaboration (SSo) Dispositif participatif (SSo) Engagement vie privée (SSo) Représentation DD – environnement et société (L)

* (T) = technologie ; (SSo) = système social ; (L) = langage

Les concepts mobilisés dans cette recherche pour définir les approches O-I (statique) et I-O (dynamique) permettent de mieux définir ces deux approches et, partant de là, d'identifier la manière d'aborder cette approche (un des 7 codes pour chacune) qui domine, pour chacune d'elle, dans la stratégie de communication de l'entreprise.

La section suivante présente la méthodologie suivie pour faire l'analyse de l'information ESG à partir de ce cadre conceptuel.

2. Méthodologie

Le dispositif communicationnel a été scruté empiriquement à l'aide d'une méthodologie d'analyse du contenu, qui consiste à coder les unités d'un texte en fonction de catégories prédéterminées, de manière itérative (Beattie et al, 2004). Cette méthode, largement utilisée dans la recherche sur l'information ESG (Gray et al, 1995), peut être basée sur la 'forme' ou sur la 'signification' (Smith et Taffler, 2000). Privilégiant la signification, nous nous sommes concentrés sur l'analyse des thèmes sous-jacents dans les rapports de développement durable, pour déterminer les messages véhiculés dans les récits (Krippendorff, 1980).

Nous avons suivi les étapes suivantes, tirées de Beattie et al (2004) : 1. sélection du matériel narratif (les rapports de développement durable), 2. sélection du logiciel de traitement de données qualitatives et la préparation des textes pour le codage, 3. développement d'un schéma et d'un instrument de codage, 4. processus de codage et évaluation de sa validité, et 5. analyse quantitative.

Un échantillon de 27 rapports a été constitué, comprenant les rapports produits annuellement, sur trois ans entre 2006 et 2008, par neuf entreprises, issues de trois secteurs d'activités différents. Ces secteurs sont ressources naturelles, pétrole et gaz et services financiers (voir le tableau 3). Le principal critère de sélection était leur inclusion dans l'indice de durabilité *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI).

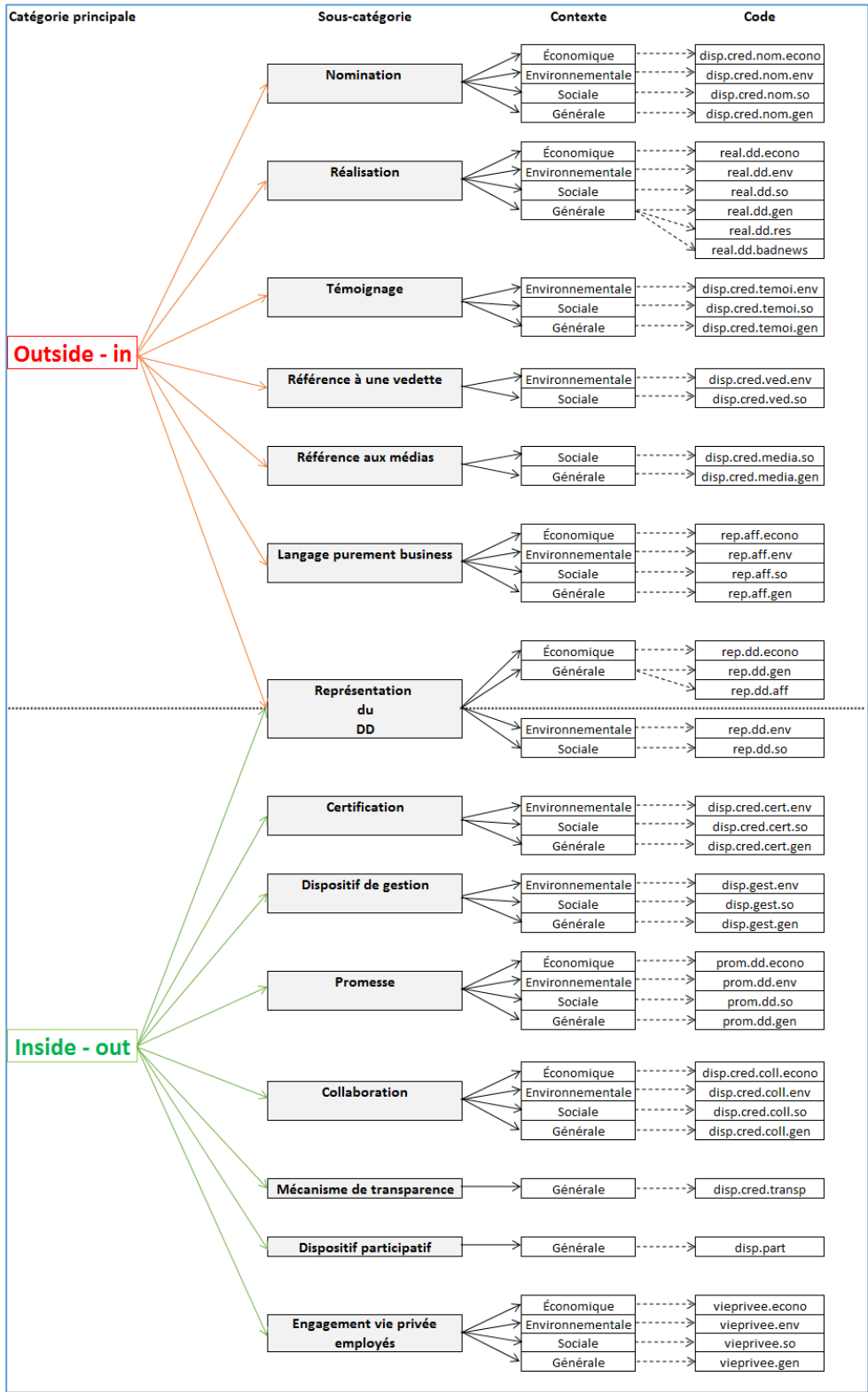
TABLEAU 3 : Échantillon de 27 rapports de développement durable (27 rapports = 3 secteurs x 3 entreprises x 3 ans)

Secteur d'activités	Entreprise	Nombre pages en moyenne (2006-2008)	
		Par entreprise	Par secteur
Ressources Naturelles	Barrick Gold	54	55
	Goldcorp	53	
	Teck Resources	58	
Pétrole et gaz	Talisman	48	51
	Nexen	55	
	Transcanada	50	
Services financiers	Banque de Montréal	48	45
	Banque Nationale du Canada	37	
	Banque Royale du Canada	51	

Les versions électroniques des rapports de développement durable des entreprises sélectionnées ont été importées à l'aide du logiciel Atlas.ti. Une approche déductive-inductive a été utilisée pour favoriser une meilleure flexibilité empirique (Miles et Huberman, 1994). Plusieurs itérations de codage ont été réalisées, pour obtenir le schéma final comprenant trois niveaux (voir figure 1) : incluant, au premier niveau, deux catégories principales référant aux approches communicationnelles O-I et I-O étudiées dans cet article, quatorze sous-

catégories de deuxième niveau (elles sont en lien avec les concepts définis dans la section conceptuelle précédente (voir le tableau 2) et quatre sous-catégories contextuelles de troisième niveau (environnemental, économique, social ou général). Le schéma de codage final comprend un total de 69 codes, mais des regroupements ont été faits pour simplifier et présenter, dans la figure 1, un total de 46 codes.

FIGURE 1 : Schéma de codage



Chaque rapport de développement durable a été subdivisé en unités de texte. Chaque unité de texte constitue une pièce d'information. Une phrase peut être divisée en plusieurs unités de texte (Beattie et al, 2004), mais chaque unité de texte ne peut pas être associée à plus d'un code. Lorsqu'une unité de texte pouvait être interprétée avec plus d'un code, nous avons appliqué le principe de domination (Beattie et al, 2004). Les unités de texte qui ne correspondaient à aucun des codes précédents, ou ne pouvaient pas être scindées en multiples unités, ont été classées comme "NO.CODE." Par exemple, plusieurs titres, titres de section et notes (titre de rapports et numéros de page) ont été classés comme NO.CODE. Un procédé rigoureux a été suivi pour assurer de la cohérence dans l'interprétation des codes et une meilleure validité interne des données, s'assurant de la justesse de l'interprétation de chaque code. Tous les écarts mis au jour par ce procédé ont été résolus.

Bien que le mot soit notre unité de mesure, dans cette recherche, nous sommes intéressés à la couverture des codes, à savoir l'importance d'une catégorie à l'intérieur d'un rapport, au lieu de compter le nombre de mots liés à chaque code. La couverture a été évaluée en divisant le nombre de mots, inclus dans un code spécifique, pour chaque rapport, par le nombre total de mots dans ce rapport. Le nombre de mots, par rapport et par code, a été calculé en utilisant le logiciel Atlas.ti.

3. Présentation et analyse des résultats

L'analyse qualitative des 27 rapports de développement durable, sur une période de trois ans, montre une nette domination de l'approche I-O, contrairement à ce que laisse entendre la littérature. Du point de vue de la comptabilité financière, il s'agit d'une approche dynamique (plutôt que statique), c'est-à-dire que l'entreprise s'engage dans une relation continue avec ses parties prenantes, dans l'optique d'une trajectoire d'apprentissage. Pour les investisseurs, cela peut signifier un risque plus élevé, puisque les retombées et les coûts pour l'entreprise, de ces engagements, ne sont pas connus.

Les trois sections suivantes présentent, dans un premier temps, l'évolution annuelle des deux approches (I-O et O-I), dans un deuxième temps, les distinctions sectorielles et enfin le détail de la constitution des deux approches, globalement pour les trois ans et tous secteurs confondus.

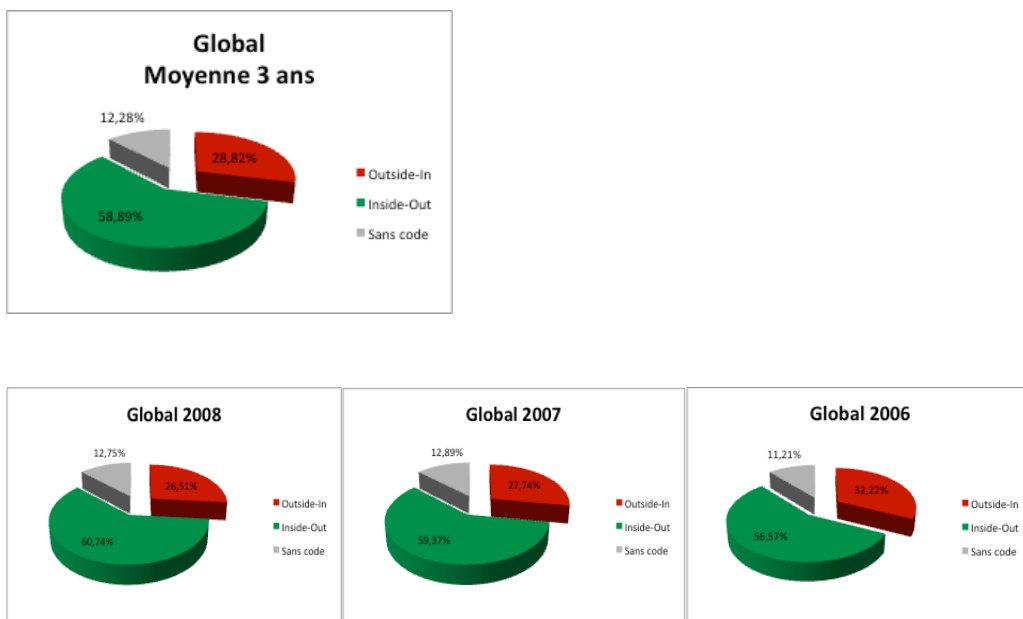
3.1 Évolution annuelle (2006 à 2008)

Les résultats montrent, pour les trois années étudiées, une nette domination de l'approche I-O, avec une légère augmentation de 56,57 % en 2006 à 60,74 % en 2008 (comme le montre la figure 2). L'augmentation de l'approche I-O a été plus forte dans le secteur de ressources naturelles (avec une augmentation 6,84%) et moins marquée dans le secteur pétrole et gaz (avec une augmentation de 1,04%). La domination de cette approche s'explique principalement par la

présence des dispositifs de gestion, qui relève de la technologie, dans le discours de l'entreprise sur la protection de l'immatériel, comme nous le verrons plus loin. Les neuf entreprises étudiées accordent beaucoup d'importance, parfois de manière assez répétitive, aux systèmes mise en place pour couvrir les trois volets du développement. En revanche, l'orientation de ces dispositifs varie en fonction du secteur étudié : le secteur de ressources naturelles se focalise sur la gestion de la santé et la sécurité au travail, tandis que le secteur des services financiers met l'accent sur la protection de la confidentialité de l'information.

En contrepartie, la couverture de l'approche O-I a diminué pour tous les secteurs, durant cette période. Elle a diminué de manière plus importante pour le secteur des ressources naturelles (avec une diminution de 8,69%). Nous verrons plus loin les éléments du discours qui ont le plus varié, en lien avec cette approche (notamment les codes 'réalisations' et 'langage business'). Ces mêmes éléments varient pour les deux autres secteurs, mais de manière moins prononcée. Nous avons constaté que le discours de l'année 2006, orienté sur les opérations et les résultats en matière de DD, a cédé sa place à un discours centré sur la gestion du DD. Les résultats clos des boucles d'interactions (conformément à l'O-I, alors que les dispositifs en ouvrent de nouveaux (conformément à l'I-O). Évidemment, il faut suivre la divulgation sur les années suivante, pour évaluer si ces démarches se traduisent par des résultats tangibles en matière de DD.

FIGURE 2 : Évolution annuelle (2006 à 2008) de l'orientation (I-O ou O-I) du contenu des rapports de développement durable



3.2 Évolution sectorielle

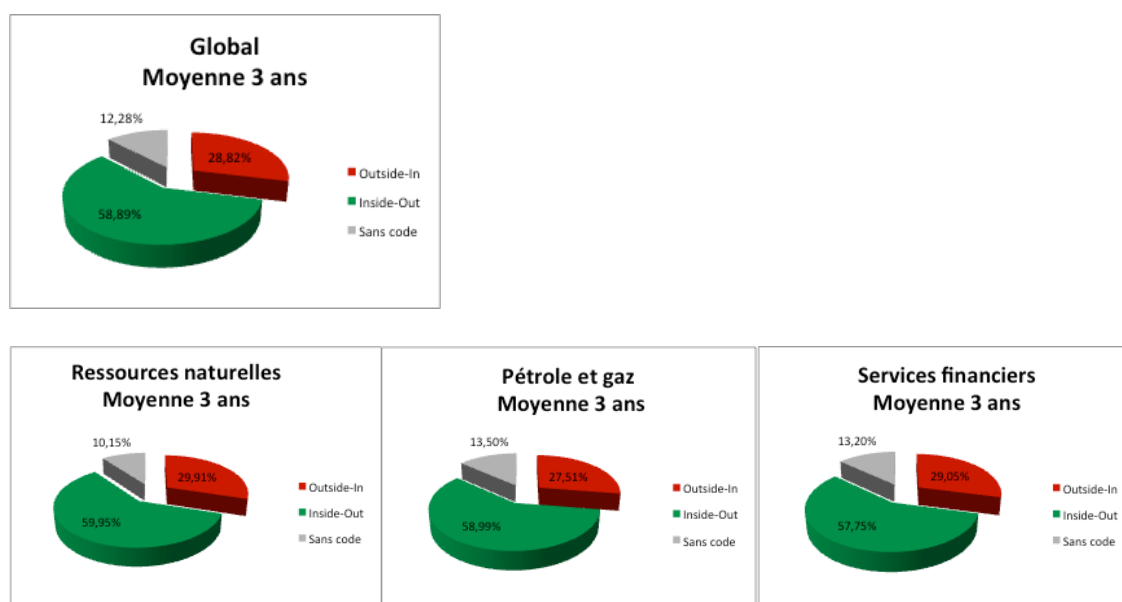
Les résultats de l'analyse des rapports de développement durable sont très peu discriminants, au regard de l'approche I-O ou O-I, malgré les différences

importantes entre les activités des trois secteurs (voir la figure 3). L'approche I-O est la plus importante pour les trois secteurs, de manière décroissante pour les ressources naturelles (avec 59,95 %), le pétrole et gaz (avec 58,99 %) et les services financiers. Il semble donc que l'entreprise oriente sa divulgation vers l'impact de ses activités sur l'environnement, et non l'inverse. L'inscription de ces entreprises dans le DJSI (un indice boursier de type « *sustainability indices* »), comme critère de sélection de notre échantillon, peut expliquer en partie ce résultat. Un échantillon constitué d'entreprises n'appartenant pas à cet indice pourrait donner d'autres résultats.

Aussi, la similarité des outils d'aide à la décision pourrait expliquer ces résultats non discriminants entre les secteurs. Par exemple, l'utilisation des lignes directrices du GRI, par toutes les entreprises du DJSI, peut constituer une explication plausible. La majorité des entreprises de l'échantillon (5 sur 9) étaient inscrites au GRI durant la période couverte (2006 à 2008)¹⁰⁹. L'approche I-O, priorisée par les entreprises de notre échantillon utilisant majoritairement les lignes directrices du GRI, amène à postuler sur la qualité de cet outil.

La section suivante présente de quelle façon les trois secteurs se distinguent à l'égard des éléments de la triade du dispositif communicationnel. Nous verrons que ce regard permet mieux de discriminer les trois secteurs étudiés.

FIGURE 3 : Proportion du contenu des rapports de développement durable ayant une orientation I-O versus O-I (moyenne sur 3 ans)



3.3 Analyse des deux approches au regard des éléments de la triade

¹⁰⁹ Voir la base de données du GRI : <http://database.globalreporting.org/search> (consulté le 1er juin 2015)

Les éléments de la triade d'un dispositif communicationnel, soit le langage, la technologie et le système social, permettent d'analyser plus en profondeur les deux approches communicationnelles (I-O et O-I). Les 69 codes, décrits précédemment, utilisés pour réaliser cette recherche ont été subdivisés entre les trois éléments de la triade (voir le tableau 1 pour le contenu détaillé de chaque élément de la triade).

Rappelons que l'approche I-O est décrite à partir des trois éléments 'technologie', 'langage' et 'système sociale', alors que l'approche O-I est décrite à partir des éléments 'technologie' et 'langage'. La première réfère à une relation communicationnelle entreprise / environnement qui se situe dans un espace / temps plus étendu que la seconde, cette dernière faisant référence à des réalisations passées. L'élément technologie se retrouve dans les deux approches, mais de manière différente. Il se retrouve dans une proportion de 68 % dans le discours de l'approche I-O (surtout par le biais de la divulgation des dispositifs de gestion) (voir la figure 4), comparativement à 53,58% pour l'approche O-I avec la divulgation des réalisations (voir la figure 5). L'élément système social est absent de l'approche O-I.

En revanche, les trois secteurs d'activités diffèrent quant à la couverture accordée à ces éléments. Les dispositifs de gestion prennent plus de place dans le secteur des ressources naturelles, alors que le secteur des services financiers se démarque par l'importance accordée à la collaboration (12 % pour ce secteur et 6 % dans les deux autres secteurs) qui relève de l'élément 'système social' de la triade. Le secteur pétrole et gaz se distingue des deux autres par l'importance accordée à l'élément 'certification', deuxième constituante discursive en importance après les dispositifs de gestion.

FIGURE 4 : Couverture moyenne sur 3 ans des éléments de la triade pour l'approche I-O

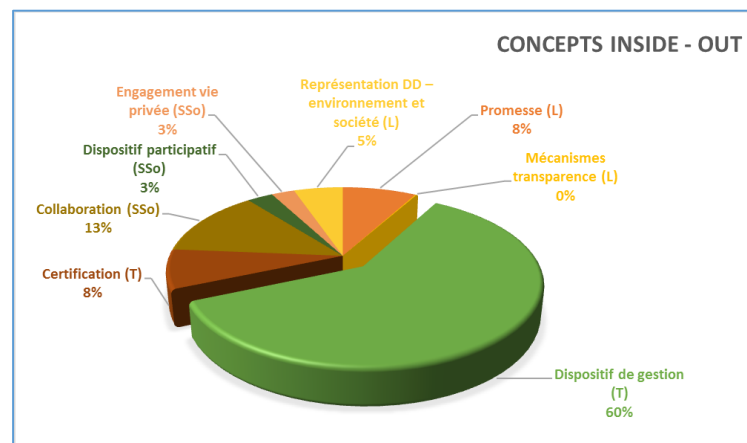
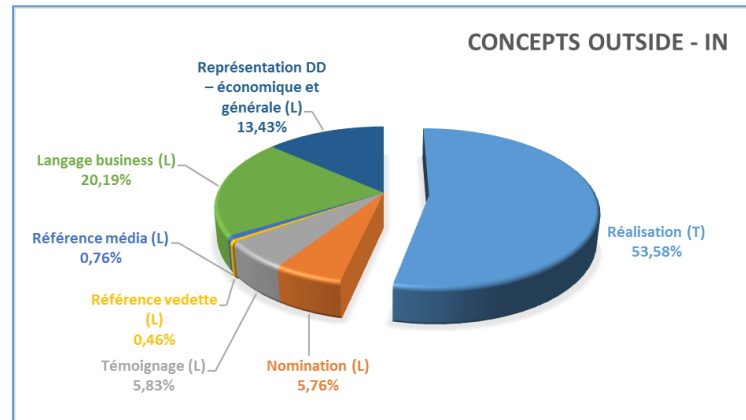


FIGURE 5 : Couverture moyenne sur 3 ans des éléments de la triade pour l'approche O-I



Globalement pour les deux approches et pour l'ensemble des trois secteurs sur trois ans, au strict regard des éléments de la triade du dispositif communicationnel, la figure 6 montre une forte domination de la **technologie** (64 %), suivi du langage (24 %) et du système social (12 %). L'élément technologie est couvert dans une proportion plus importante par les dispositifs de gestion (64%) et dans une moindre mesure par les certifications (voir la figure 7). L'élément langage est dispersé entre plusieurs constituantes discursives. Par exemple, 'le langage business' occupe une couverture de 27,32 %, suivi de près par les promesses (22,13 %) et des représentations du DD (18,17 % et 14,66 %) (voir la figure 8). Enfin, l'élément système social est largement représenté, dans le discours de l'entreprise, par les 'collaborations' (71,12%), suivi d'assez loin par les 'dispositifs participatifs' et les 'engagements dans la vie privée des employés' (voir la figure 9). Les dispositifs participatifs se distinguent des collaborations par leur caractère plus structuré.

FIGURE 6 : Couverture des éléments de la triade du dispositif communicationnel

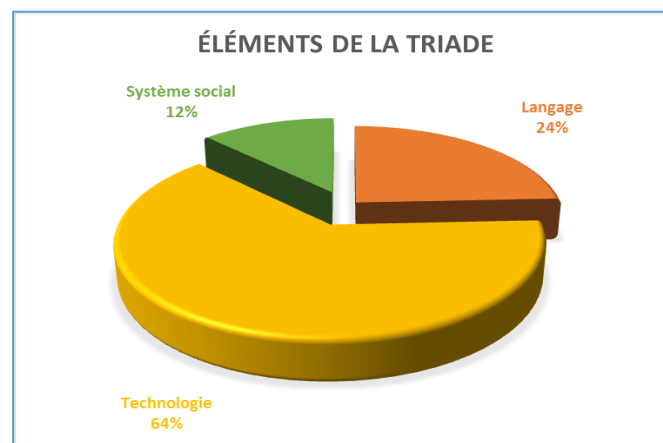


FIGURE 7 : Couverture de l'élément 'technologie'

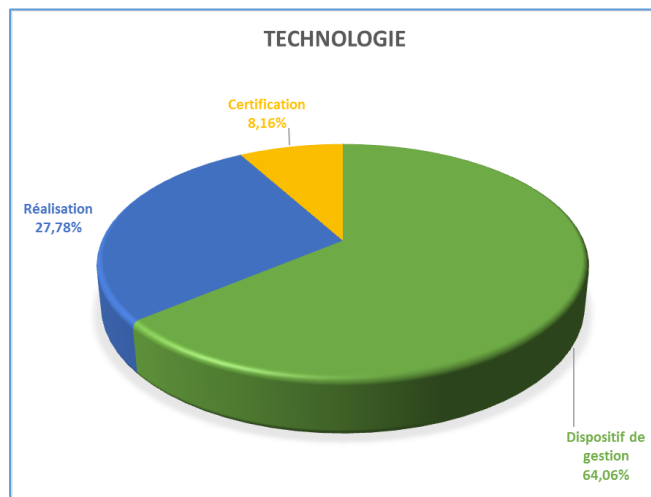


FIGURE 8 : Couverture de l'élément 'langage'

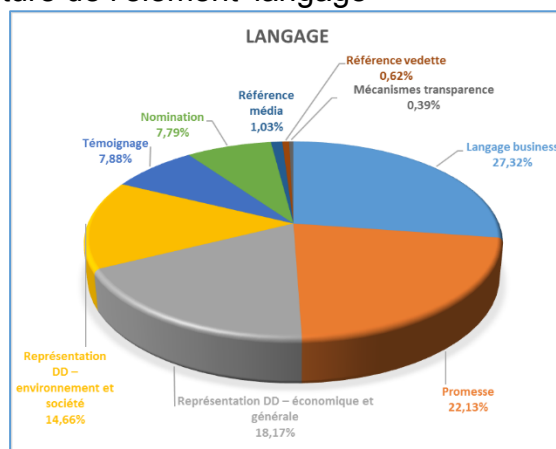
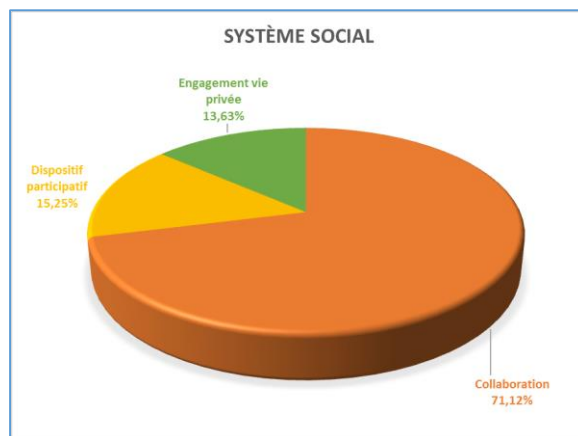


FIGURE 9 : Couverture de l'élément 'système social'



CONCLUSION

Cette recherche a permis de mieux définir les deux approches communicationnelles de l'information ESG et, partant de là, d'identifier ce qui domine, pour chacune d'elle, dans la stratégie de communication de l'entreprise. Il ressort que la technologie occupe une place très importante dans le discours de l'entreprise sur la protection de l'immatériel. En revanche, contrairement à ce que laisse entendre la littérature à ce jour, notre analyse montre que l'approche I-O domine largement les rapports de développement durable des entreprises du DJSI. Cette orientation se maintient dans le temps et semble même augmenter, de façon constante, de 4 % sur 3 ans.

Dans une étape ultérieure, il s'agit de reprendre pour les étudier en profondeur les concepts codes dominants, en approfondissant leur lien avec les éléments de la triade du dispositif communicationnel et les régimes d'engagement. Par exemple, quel est la distinction faite par l'entreprise à propos de l'information ESG pour la protection de l'immatériel entre la collaboration (I-O), les dispositifs participatifs (I-O) et l'engagement vie privée (I-O) ? De quelle manière les dispositifs utilisés (e.g. le GRI) dans le dispositif communicationnel (rapport de développement durable) abordent-ils l'élément 'système social' de la triade, auquel ces informations ESG font référence ? Dans quelle mesure certains dispositifs de reddition de comptes favorisent-ils d'emblée certains éléments de la triade ? Dans quelle mesure les éléments de la triade peuvent-ils s'appliquer aux deux approches communicationnelles de l'information ESG ? Enfin, les résultats de la recherche invitent à approfondir ce qui distingue son utilisation dans le cadre d'une approche O-I, de son utilisation pour une approche I-O (comme c'est le cas pour 'langage' et 'technologie') ?

Ces questions suggèrent d'approfondir une contribution théorique croisée entre trois champs, dans le contexte particulier de l'information ESG : les sciences comptables (par une mise en perspective de la dichotomie des approches I-O et O-I), la communication (par un éclaircissement des éléments de la triade d'un dispositif communicationnel qui peuvent s'appliquer à plus d'un régime ou approche) et la sociologie (pour mieux distinguer les régimes).

Une limite de la version actuelle de la recherche mérite d'être mentionnée. L'étude porte uniquement sur des rapports de développement durable d'entreprises du DJSI. Il n'est donc pas encore possible d'extrapoler nos résultats à toutes les entreprises qui participent à la production d'un discours sur la protection de l'immatériel. L'échantillon devra être élargi pour inclure des entreprises membres de d'autres indices. Par contre, pour le Canada, l'échantillon couvre plus du tiers de la population des entreprises canadiennes du DJSI, ce qui en fait un échantillon important dans ce contexte.

Bibliographie

Al-Tuwaijri, S. A., Christensen, T. E., & Hughes li, K. E. (2004). The relations among environmental disclosure, environmental performance, and economic performance: a simultaneous equations approach. *Accounting, Organizations and Society*, 29(5–6), 447-471.

Appel, V. et H. Boulanger, (2011). La légitimation de l'organisation : les enjeux du dispositif communicationnel, *Communication* [En ligne], 28(2), mis en ligne le 01 septembre 2011, consulté le 30 avril 2015. URL: <http://communication.revues.org/1712>; DOI: 10.4000/communication.1712.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). (2013). *What do investors expect from non-financial reporting*, London (UK) : ACCA.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA). (2008). *Social and Environmental Narrative Reporting - Analysts' Perceptions*, London (UK) : ACCA.

Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) et Companyreporting.com. (2004). *Towards transparency: progress on global sustainability reporting*, London (UK) : ACCA.

Beattie, V., McInnes, B., & Fearnley, S. (2004). A methodology for analysing and evaluating narratives in annual reports: a comprehensive descriptive profile and metrics for disclosure quality attributes. *Accounting Forum* 28(3), 205-236.

Bebbington, J. et C. Larrinaga, (2014). Accounting and Sustainable Development, *Accounting, Organizations and Society*, 39, 395-413.

Boiral, O. (2013). Sustainability reports as simulacra? A counter-account of A and A+ GRI reports. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(7), 1036-1071.

Burritt, R.L. et S. Schaltegger. (2010). Sustainability accounting and reporting: fad or trend? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*. 23 (7), 829-846.

Casta, J.-F. et Colasse, B. (2001). *Juste valeur : enjeux théoriques et politiques*, Economica.

Charreaux, G. (2007). La valeur partenariale : vers une mesure opérationnelle, *Comptabilité, contrôle et audit*, 13(1), 7-46.

Dupuis, J.C. (2014). *Économie et comptabilité de l'immatériel, Enjeux du reporting non financier*. Fond Jean Pâques, Belgique : De Boeck.

Ferreira, J. (2006). Médiatisation dans une perspective triadique, *Les Enjeux de l'information et de la communication* 1 : 1-15.

George, E. (2009). Réflexions sur la pensée critique dans les études en communication dans le contexte du capitalisme néolibéral, Agboli, C. (sous la dir.), *Quelle communication pour quel changement ? Les dessous du changement social*. Montréal, Canada : PUQ, p. 41-58.

Giordano-Spring, S. et G. Rivière-Giordano. (2008). Reporting sociétal et IFRS : quelle cohérence ? *Revue française de gestion*, 186(6), 19-34.

Global Reporting Initiative (GRI). (2013). G4 – *Lignes directrices pour le reporting développement durable – Principes de reporting et éléments d'information*, Amsterdam : GRI, disponible dans <http://www.globalreporting.org/ReportingFramework/G3Guidelines>

Gray, R. (1992). Accounting and environmentalism: An exploration of the challenge of gently accounting for accountability, transparency and sustainability. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 399-425.

Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Methodological themes: Constructing a research database of social and environmental reporting by UK companies. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 8(2), 78-101.

International Integrated Reporting Council (IIRC). (2013). *Cadre de référence internationale portant sur le reporting intégré*, London: IIRC.

Janicot, L. (2007). Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle, *Comptabilité, contrôle et audit*, 13(1), 47-67.

Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: An introduction to its methodology*: Sage Publications, Inc.

Lozano, R. (2013). Sustainability inter-linkages in reporting vindicated: a study of European companies. *Journal of Cleaner Production*, 51, 57-65.

Miles, M., & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*: SAGE publications, Inc.

Richard, J. (2012). *Comptabilité et développement durable*, Paris, France : Economica

Rodrigue, M. (2014). Contrasting realities: corporate environmental disclosure and stakeholder-released information. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 27(1), 119-149.

Rubenstein, D. B. (1992). Bridging the gap between green accounting and black ink. *Accounting, Organizations and Society*, 17(5), 501-508.

Schaltegger, S., & Wagner, M. (2006). Integrative management of sustainability performance, measurement and reporting. *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 3(1), 1-19.

Smith, M., & Taffler, R. J. (2000). The chairman's statement - A content analysis of discretionary narrative disclosures. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 13(5), 624-646.

Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. Paris, France : Éditions La Découverte.

Zvezdov, D., Schaltegger, S., 2013. Sustainability Accounting, in Idowu, S., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A. (Eds.), *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Springer Berlin Heidelberg, pp. 2363-2370.

Organisation apprenante et durabilité : pour un management dynamique d'accompagnement de circulation des savoirs

Anne CORDIER

Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication
Université-ESPÉ de Rouen
anne.cordier@univ-rouen.fr

Anne LEHMANS

Maître de Conférences en Sciences de l'Information et de la Communication
Université-ESPE d'Aquitaine
anne.lehmans@u-bordeaux.fr

Résumé : Face à l'émergence de la société dite « des savoirs », l'explosion des connaissances potentielles en circulation dans le monde social, et l'injonction d'un apprentissage tout au long de la vie, questionner le statut des organisations apprenantes s'impose. En quoi penser le management de l'organisation scolaire dans la perspective de l'« organisation apprenante » peut-il être porteur de durabilité ? Nous proposons de chercher des pistes de réflexion à partir de deux terrains différents : le lycée français, et une communauté de pratique dans un domaine innovant. La comparaison de ces deux terrains nous permet de découvrir des invariants et un continuum entre les processus d'apprentissage initial et leur poursuite dans le milieu professionnel, à partir de l'analyse des conditions de circulation de l'information et des savoirs, donc des processus de communication.

Mots-clés : organisation apprenante / pratiques informationnelles / communauté de pratique / expertise/ écosystème informationnel /espace d'action

Abstract : Facing the emergence of the so called "knowledge society", the outburst of an outstanding potential knowledge in the social world, and the demand of life-long learning, we need to question the status of learning organizations. Why is the management of school, viewed as a "learning organization", likely to bear sustainability? We propose to seek pragmatic insights from two different fields: the French school, and a community of practice in an innovative sector. Comparison of these two fields allows us to discover invariants and a continuum between the initial learning process and its continuity in the workplace, starting from the analysis of the conditions of information and knowledge circulation, the communication process.

Key words: learning organization / information uses / community of practice / expertise / information ecosystem / activity space

Introduction

L'émergence de la société dite « des savoirs » (Unesco, 2005), l'explosion des connaissances potentielles en circulation dans le monde social, via le numérique, et l'injonction d'un apprentissage tout au long de la vie, conduisent à questionner avec force le statut des organisations apprenantes, et notamment l'école. D'autant plus que cette dernière est confrontée à la remise en cause sociale de ses modalités de transmission des savoirs, et incitée à penser l'autonomie des élèves dans une vision pro-active de l'apprentissage. Il nous semble impératif aujourd'hui de considérer concrètement l'articulation entre les injonctions sociales et politiques dont l'école est le réceptacle, et les modes de circulation des savoirs observables et imaginables en son sein et en dehors.

Problématique

En quoi penser le management de l'organisation scolaire dans la perspective de l'« organisation apprenante » peut-il être porteur de durabilité ?

Méthodologie

Nous proposons de chercher des pistes de réflexion à partir de deux terrains différents : le lycée français, et une communauté de pratique dans un domaine innovant. La comparaison de ces deux terrains nous permet de découvrir des invariants et un continuum entre les processus d'apprentissage initial et leur poursuite dans le milieu professionnel, à partir de l'analyse des conditions de circulation de l'information et des savoirs, donc des processus de communication. Nous faisons l'hypothèse que ces invariants peuvent constituer une clé de la définition de la durabilité de la construction des savoirs à partir de l'information telle qu'elle est reçue, mise à disposition et traitée par les organisations.

Concrètement, nous avons mené des recherches à partir de données recueillies lors d'investigations de terrain, au sein d'établissements scolaires français (2 lycées, 4 classes, soit plus de 120 adolescents de 16 à 18 ans), et centrées sur des dispositifs d'information-communication qui interrogent fondamentalement l'organisation scolaire dans son fonctionnement et sa relation aux savoirs (TPE : Travaux Personnels Encadrés, et projet pédagogique interdisciplinaire). Nous avons intégré les dispositifs de formation à partir d'une méthodologie qualitative combinée : observation distanciée des situations info-communicationnelles, alliée à des entretiens d'explicitation – individuels ou collectifs – menés en cours d'action avec les acteurs, et captation de traces de l'activité informationnelle. En outre, nous avons investi une communauté professionnelle spécifique, les architectes et les entreprises en éco-construction et éco-conception, dont ont été interrogées les pratiques d'information et les modalités de circulation des savoirs professionnels. Nous avons interrogé 50 personnes dans une dizaine d'entreprises, entrepreneurs, salariés, apprentis, avec des responsabilités très variables, sur la base d'entretiens semi-directifs. Nous avons enregistré et analysé les échanges lors de deux ateliers et observé les systèmes personnels d'information documentaire de quatre professionnels. Nous avons ainsi opté pour une approche sociologique des contextes professionnels, une démarche compréhensive basée

sur les représentations des besoins, des ressources et des usages informationnels dans une approche sémio-pragmatique, et enfin une démarche analytique de la matière informationnelle produite, non plus envisagée comme accumulation d'informations à partir d'outils, de techniques et de pratiques, mais traces et représentation des savoirs en construction et en circulation, en lien avec les systèmes d'information personnels. Les démarches méthodologiques des deux projets de recherche sont très proches malgré la dissemblance des contextes ; dans les deux cas, il s'agit de capter les processus sociaux et cognitifs de construction de connaissances à partir de systèmes d'information qui se percutent ou s'interpénètrent. Dans les deux cas également, la question de l'organisation émerge comme un élément fondamental de compréhension de ces processus, dans leurs fonctionnements comme dans leurs dysfonctionnements. C'est ainsi que nous avons pour ces deux protocoles adopté une approche à la fois écologique et sociale de l'information, soucieuse de s'intéresser à la manière dont les acteurs agissent, co-construisent des dispositifs d'information-communication les plus efficaces possibles. Notre approche comparative nous oblige à dépasser une vision trop souvent individuelle des pratiques d'information-communication, en pensant les articulations entre logiques individuelles et sociales, ainsi que le rôle de l'environnement humain et informationnel qui est en jeu. Il ne s'agit pas ici de supposer que l'école fonctionne comme l'entreprise, mais de rechercher des logiques communicationnelles communes et invariantes dans la construction durable des connaissances et son rapport à l'organisation.

Plan de communication

Après avoir explicité le constat selon lequel la durabilité de l'information dans les organisations est à ce jour fortement questionnée, nous verrons comment les postures d'acteurs et les logiques de circulation des savoirs sont modifiées au sein de l'organisation par des projets favorisant l'apprentissage en double boucle. Enfin, nous dépasserons les logiques d'acteurs pour adopter une approche systémique, invitant à penser l'écosystème info-communicationnel en continuum et dans une visée participative.

1. La durabilité actuelle de l'organisation apprenante en question

Considérer l'organisation scolaire comme une organisation apprenante, au même titre que l'entreprise « innovante », c'est pointer les pratiques et dispositions qu'elle peut mettre en œuvre pour évoluer avec son écosystème informationnel (Argyris, Senge) et tenter de repérer les dimensions organisationnelles de l'apprentissage, notamment dans l'adaptabilité au changement. Pour qu'une organisation puisse être qualifiée d'apprenante, elle doit en effet modifier les valeurs qui guident les stratégies d'action. Il nous semble que l'entreprise et plus encore aujourd'hui l'école sont appelées à relever cet objectif.

1.1. Quand l'organisation doit faire du lien

Face à la porosité des contextes sociaux, l'articulation des savoirs formels et non formels, des pratiques d'information-communication scolaires et non scolaires, constitue un défi à relever pour l'organisation scolaire, aux prises avec des contradictions importantes. Nous avons pu constater, lors de nos investigations en milieu scolaire, combien les enseignants confiaient leur sensation de ne pas être en mesure de déployer les situations de formation adéquates aux besoins des élèves, et aux nécessités d'enseignement émergentes. Ainsi en témoigne cette professeure d'Anglais, confrontée à des impératifs de formation qu'elle n'a pas été préparée à mettre en œuvre : « *Je sens bien que mes élèves ont des besoins de formation, et on me demande de les sensibiliser à des questions autour du numérique (...) Mais moi-même, je tâtonne dans ce domaine, et je sais pas trop comment me former mieux, seule, au-delà de ma discipline pure* ». Un enseignant en Histoire-Géographie affirme utiliser internet pour préparer ses cours mais jamais pour faire travailler ses élèves. Il considère au contraire qu'il faut éviter absolument de donner des travaux de recherche à ses élèves à la maison de crainte du copié-collé. Une enseignante de Français souligne, quant à elle, la difficulté pour les élèves de comprendre les consignes issues des programmes actuels et la complexité pour les enseignants de maîtriser l'usage par les élèves des ressources informationnelles sur internet pour répondre à ces consignes, ce qui pose un problème d'inégalité selon leurs pratiques plus ou moins autorisées.

Plus encore, nous avons constaté des écarts importants entre les pratiques informationnelles spontanées, non formelles, des adolescents – telle que la recherche via le moteur de recherche *Google* ou via les images– et des règles de procédure extrêmement rigides et inappropriées mises en place par des professionnels de l'information en milieu scolaire, soucieux de conserver une certaine maîtrise sur les dispositifs techniques et les pratiques liées (Cordier, 2011). Nombreux sont les enseignants, lorsque les élèves sont engagés dans un travail de groupe mettant en jeu le numérique, à s'interroger sur leur place dans le dispositif de formation, leur rôle ne leur apparaissant alors plus aussi nettement que lorsqu'ils sont en possession pleine et entière du dispositif de transmission des savoirs. Ainsi, les différences de positionnement dans l'espace physique, numérique et cognitif pendant le suivi des élèves en TPE sont très importantes entre enseignants, du retrait total à une co-présence qui peut être vécue comme intrusive par les enseignants et par les élèves.

D'ailleurs, plusieurs font allusion à l'annonce prophétique d'une « désintermédiation » dont se font écho les médias ou encore des essais, prônant l'avènement d'une génération « digital native » (Prensky, 2001 ; Serres, 2013). De nos études ressort la nécessité ressentie par les organisations de réaffirmer la place des interactions humaines dans l'acte d'enseignement-apprentissage. Les délégations de « confiance informationnelle » (Maurel, 2012) constatées en entreprise sont tout autant à l'œuvre dans le monde scolaire, où les élèves font part de leur inquiétude face à l'effacement de l'enseignant au profit de la ressource-outil. C'est ainsi que Reynald, 17 ans, remarque que « *dès qu'il y a des*

ordis, les profs se disent qu'on sait faire, et ils nous laissent un peu nous débrouiller comme on peut », cependant que Armelle, 17 ans, nous alerte sur une confusion constante chez le corps enseignant entre l'accès aux techniques d'information-communication et leur appropriation : « *Le problème, c'est que les profs ils considèrent qu'on doit connaître, et qu'on sait faire parce que nous, on est "les Jeunes du 21ème siècle", vous voyez, genre les branchés, quoi. Mais concrètement, moi, j'avais jamais vu ça [logiciel de montage photos/vidéos] avant, chez moi je fais pas ça, donc je sais pas l'utiliser. C'est pas parce que j'ai un I-Phone que je suis calée ».* Dans l'entreprise, on retrouve un décalage entre des pratiques sociales en réseau numérique, notamment chez les plus jeunes, et des pratiques professionnelles figées, enfermées dans un modèle informationnel de stockage et de fermeture lié aux usages commerciaux, à la concurrence, à la structure économique du marché, mais surtout, d'après les entretiens, à la gestion du temps professionnel et à l'absence de culture de l'information de base. Ainsi, dans l'école comme dans l'entreprise dans notre contexte, les décalages des pratiques, des temps et des espaces sociaux de circulation de l'information empêchent que se construisent des écosystèmes durables.

1.2. Une redéfinition des savoirs et des médiations

Les dimensions organisationnelles de l'apprentissage se situent au niveau socio-technique, systémique et culturel (Argyris, Schön, 2001). C'est au final une redéfinition des médiations des savoirs qui doit être opérée, appelant les professionnels à modifier en conséquence leurs priorités (Liquète, 2010), faisant leur le concept d'*apprenance* (Senge, 2012). Rappelons que l'apprenance, considérée à la fois comme concept et comme attitude, consiste en une transformation parallèle des personnes et des organisations. Définie par Carré comme « un ensemble durable de dispositions favorables à l'action d'apprendre dans toutes les situations formelles et informelles, de façon expérientielle ou didactique, autodirigée ou non, intentionnelle ou fortuite » (Carré, Lebelle, 2009), elle suppose une structure de l'organisation permettant les interactions et l'émergence de formes de cognition distribuée. On peut parler de cognition distribuée lorsque l'interaction entre des technologies cognitives liées à un environnement particulier (un espace de travail par exemple) et des espaces d'échanges liées aux agencements sociaux (dans un type de tâche requis) créent des formes collaboratives d'apprentissage (Conein 2004). Si l'on considère comme outillage informationnel les espaces, supports, machines, dispositifs qui permettent de trouver et traiter l'information, on peut dire que les lycéens utilisent ou sont susceptibles d'utiliser une gamme très large d'outils qui les autorise à varier les modalités d'accès à l'information, quand ces outils sont à leur disposition. La gamme des professionnels est moins large et plus complexe sur leur lieu de travail. A priori, le choix et les usages des outils dépendent au départ de ce que l'environnement social offre à chacun, mais ils sont susceptibles de changer dans une organisation apprenante.

Ce que l'organisation apprenante est supposée construire, ce sont les conditions de ce qu'Edgar Morin (1990), qualifie de *reliance*, la culture des liens entre univers

différents, dépassant les cloisonnements disciplinaires, nécessitant une certaine flexibilité cognitive, l'acceptation de la complexité, et entrant dans une dynamique de médiation. Le rôle de l'enseignant est essentiel pour assurer cette médiation au lycée. Dans l'entreprise, la médiation est plutôt technique ; si elle passe cependant parfois par des mécanismes d'affiliation, rares sont les entreprises qui autorisent ces mécanismes en dehors d'une structure hiérarchique d'assignation des tâches et des compétences. Dans l'une de celles que nous avons observées, la chef d'entreprise met en place un système de rencontres rapides autour de thématiques dans lesquelles tous ont la parole et peuvent apporter leur point de vue, ainsi qu'une redistribution fréquente des rôles en fonction des projets, qui permet l'émergence d'apprentissages entre pairs. La chef d'entreprise elle-même utilise un vocabulaire relativement expert pour décrire ses propres pratiques et dispositifs informationnels, tout en expliquant qu'elle n'est pas allée à l'école mais a appris de ses salariées ou stagiaires. Dans les très petites entreprises, la médiation passe par les « documents pour l'action » (Zacklad, 2007), co-construits de façon dynamique par les collaborateurs pour un projet, autour desquels des échanges de compétences et des mécanismes de co-légitimation de pratiques informationnelles peuvent prendre place.

Paradoxalement, l'école ne semble pas jouer pleinement son rôle d'organisation apprenante, en partie du fait des représentations des rôles, des compétences et des pratiques respectifs de l'enseignant et de l'élève. L'organisation des TPE montre que le fonctionnement des groupes d'élèves laisse souvent la place à des phénomènes de leadership qui peuvent freiner la construction collaborative de connaissances, ou renforcer les fractures sociales, culturelles ou cognitives.

2. Des savoirs développés dans la logique de la « double boucle »

Plusieurs dispositifs d'information-communication favorisent, au sein de l'organisation scolaire comme de l'entreprise, le développement de l'apprentissage « en double boucle » (Argyris, Schön, 2001), consistant non pas seulement à détecter et corriger une erreur, mais à modifier plus profondément, à partir de cette résolution d'erreur, la façon de penser, le cadre de perception de la situation dans l'action. Au cœur de ces situations, un apprentissage qui se fait dans l'action et dans la réflexion, tissant des liens ténus entre savoirs et pratiques. La posture de la reconnaissance est favorisée au détriment de celle de contrôle, la reconnaissance naissant dans l'interaction, la transaction, la transformation qui s'appuie sur les savoirs d'action (De Ketele, 2011).

2.1. Une redéfinition des contours des démarches expertes

Une telle conception pragmatique de l'organisation incite à l'émergence de communautés de pratique (Wenger, 2005) au sein desquelles nous avons pu concrètement observer les pratiques de coordination et les espaces de négociation de l'activité en cours de réalisation. Les acteurs, mus par un engagement mutuel, une entreprise commune, et un répertoire partagé (Wenger, 2005), mettent alors en place une organisation collective particulièrement riche.

Lors des projets interdisciplinaires, reposant sur la coordination et la planification de l'action collective, les élèves s'organisent pour déterminer le rôle de chacun dans le collectif, mais aussi confier des fonctions de validation de l'activité informationnelle au sein du groupe. Cette organisation est concrètement effectuée à travers des phases de concertation régulières et clairement formalisées (rassemblement autour d'une table, prise de rendez-vous dans les agendas). La dynamique participative dépend toutefois d'un processus de prise de conscience de la responsabilité individuelle de chaque membre du groupe dans le bon fonctionnement du collectif : c'est ainsi que des temps communs de validation/vérification des informations récoltées individuellement sont prévus, à la fois pour une prise de connaissance par tous des nouvelles données et pour confrontation avec les informations déjà recueillies, dans les projets de lycéens comme dans les entreprises.

Des espaces de négociation, instances formelles mais surtout non formelles, se font également jour dans la communauté des architectes en éco-construction. Dans une entreprise, le planning très détaillé des différents projets, des réunions et une variété de dispositifs très simples de communication permettent cette concertation. Une salariée explique que « *des mini réunions se font, à l'embauche comme à la débauche, on se prend 5 ou 10 minutes et on parle de ce qui va, ce qui va pas, et de ce qu'il faudrait améliorer en fait* », « *on fait beaucoup de petits papiers pour se noter des petites informations* », « *en fait on essaye vraiment de donner le mot, ou quand y'a quelque chose de nouveau, de le faire, de le dire à tout le monde en fait, passer le message au mieux pour que ça aille plus vite et que ça soit beaucoup plus simple* ». Pour les architectes en entreprise unipersonnelle, ces espaces de négociation doivent se construire avec l'extérieur. Une jeune architecte explique que l'organisation consulaire (l'Ordre des architectes) ne joue pas du tout le rôle d'impulsion ou d'animation d'une logique collective, et qu'elle doit donc construire ses propres réseaux dans des chantiers participatifs notamment, « *moments de rencontres de gens qui vont dans le même sens* », à partir desquels les connaissances s'organisent autour de l'action. Mais la documentation qu'elle traite à partir de ces chantiers, de ses lectures ou de ses recherches n'est pas vraiment structurée dans une logique collective, si bien qu'elle affirme ne pas pouvoir la partager sous forme de base de données, même avec son compagnon, encore moins pour « *accompagner quelqu'un pour le former* ». Une architecte plus expérimentée a appris à construire une base de données dans un réseau collaboratif et peut décrire l'architecture de l'information qu'elle a mise en place de façon intuitive mais partagée. Elle affirme également que les organisations ne jouent pas leur rôle d'apprenance ni même de médiation, en dehors de quelques réseaux militants comme celui des constructeurs en paille.

Dans cette perspective, la posture de chacun au sein de l'organisation fait l'objet de repositionnements. L'expert n'est plus celui qui détient le savoir, mais celui qui est capable de faire du lien entre des pratiques d'information-communication souvent distinguées d'une sphère de déploiement à une autre, et de faire émerger le sens de l'activité informationnelle déployée (Cordier, 2012). Nous avons pu observer une circulation sociale de l'expertise, porteuse de pistes d'action pour un enseignement-apprentissage dynamique. Il en est ainsi de cette

situation pédagogique où le professeur documentaliste exhorte les élèves d'une classe à exploiter les compétences qu'ils mettent en œuvre avec les objets numériques en dehors de l'école. De même, cet enseignant développe une pédagogie souple, laissant les « arts de faire » (Certeau, 2004) des adolescents s'exprimer, pour pouvoir ensuite développer des apprentissages info-documentaires. Une modalité pédagogique que les élèves perçoivent, et plébiscitent, à l'instar de Julie, 16 ans : « *Il est curieux de voir comment on s'y prend. Quand on fait des trucs avec Internet, tout ça, il nous demande ce que c'est, comment ça marche, comment on a connu ça [...] Je trouve ça cool parce qu'il est pas à nous dire « Faut faire ça », il regarde comment on fait et puis il s'adapte* », ou encore de Anaïs, 16 ans, qui souligne un sentiment de maturité à cette occasion : « *Moi, j'ai eu l'impression que je savais faire des choses, et en même temps j'ai appris plein de choses nouvelles, j'ai eu l'impression de grandir* ».

La modification de la posture de "l'expert" est ici essentielle à observer, car elle témoigne d'un glissement d'une expertise traditionnellement centralisée à une expertise distribuée. Pensons à cette situation d'enseignement-apprentissage où le professeur documentaliste décide d'extraire des groupes de travail un élève ; cependant que les autres membres des groupes de travail poursuivent leur activité de recherche d'information, l'enseignant forme les membres "isolés" au portail documentaire, chacun étant alors chargé d'assurer auprès des membres de son groupe de travail la formation à cet objet. Une situation concrète de « délégation de confiance informationnelle » (Maurel, 2012) qui, alliée aux pratiques de coordination, négociation et régulation, a un impact fort sur l'activité – qu'elle soit informationnelle ou professionnelle – en construction.

2.2. Une organisation responsabilisante

En effet, rappelons combien, dans une communauté de pratique, l'entreprise commune n'est pas résumée par un objectif commun, mais crée chez les participants une relation de responsabilité mutuelle qui devient partie intégrante de la pratique. Précisément, c'est parce que chacun endosse un sentiment fort de responsabilité dans la réussite de l'activité engagée, un sentiment favorisé par un professionnel expert orchestrant la situation info-communicationnelle, que l'organisation est profondément modifiée.

Le développement des savoirs selon un apprentissage « en double boucle » fait de l'école une organisation résolument responsabilisante, valorisant la prise d'initiative, au détriment d'une vision d'un management opéré sur un mode prescrit où les responsabilités sont centralisées, et les apprenants placés dans une posture exécutive. Les modalités de médiation de la relation sujet-communauté mettent en lumière l'organisation sociale de cette communauté d'apprentissage (Engeström, 2011) : lors des TPE, au lycée, un planning d'objectifs, avec temporalités et répartition des tâches à respecter, est contractualisé avec les apprenants, les engageant dans une démarche de responsabilité vis-à-vis de leur activité informationnelle. Une attention toute particulière est alors accordée à ce que se crée effectivement une communauté de pratique, lorsque les acteurs sont engagés dans un travail collaboratif. En effet, le travail collaboratif implique

engagement mutuel et effort coordonné, exigeant fortement maturité et autonomie dans les apprentissages (Dillenbourg, 1999). Une « construction collective de connaissances » (Morin, 1990) qui est particulièrement complexe, dans la mesure où l'autonomie se situe au cœur de la problématique de l'individu et du collectif. Une responsabilisation mutuelle est alors à l'œuvre, engageant les individus dans une entreprise commune, valorisante pour chacun, quel que soit son rôle dans cette chaîne d'information-communication à opérer. Lorsque cette organisation sociale n'est pas mise en place ou pas fonctionnelle, comme dans cet autre lycée où les moyens de collaboration sont très peu valorisés, le rapport au savoir et à l'information toujours descendant et centralisé malgré la philosophie du dispositif des TPE, la construction collective de connaissances est difficile, les inégalités dans le rapport à l'information durables. De la même façon, dans la communauté professionnelle, on a vu que l'organisation globale, très individualiste, porteuse d'un modèle de formation basé sur la transmission des règles de l'art relativement fermé (une jeune architecte explique qu'elle n'avait jamais utilisé *Google* à l'école d'architecture, quand elle est sortie en 2007), ne favorise pas l'échange et la prise en compte de l'écosystème global.

3. Un écosystème pensé en continuum et dans une visée participative

L'action des individus, quelle qu'elle soit, est profondément située, et les travaux que nous menons sur les pratiques informationnelles sont traversés par la problématique des lieux, des espaces et des relations. Alliée à cette problématique se trouve celle de l'autonomie, considérée comme la capacité des individus à s'adapter à un environnement, en tirant parti de ses connaissances et compétences.

3.1. Développer un écosystème complexe adapté

C'est pourquoi une réflexion doit être engagée pour penser un écosystème adapté à l'émancipation critique des élèves au sein de l'organisation scolaire, et des professionnels au sein des communautés de pratique, leur permettant de faire du lien entre les réseaux de sociabilité qui sont les leurs et les objets académiques ou techniques qui s'imposent à eux. Les adolescents observés ont en effet tendance à exploiter, pour mutualiser des ressources et savoirs, des environnements informationnels non institutionnels, alors que les professionnels ont besoin d'instrumenter leur activité pour créer les conditions de la reliance (Morin, 1997). Comment alors penser le continuum de l'environnement informationnel de ces acteurs et créer les conditions d'une véritable durabilité ? Il s'agit pour l'organisation de créer des environnements informationnels assistant le processus de participation et la structuration de la pratique au sein du groupe. Le numérique peut soutenir la médiation des savoirs, notamment par la conception de produits documentaires adaptés tant au public visé qu'à la situation intentionnelle d'appropriation du contenu. Les professeurs documentalistes ont compris cette nécessité et proposent de plus en plus souvent, dans les portails documentaires qu'ils construisent, à la fois des ressources-outils formatées selon

les besoins repérés des élèves, et des espaces de socialisation numérique à l'interface entre pratiques non formelles d'information des élèves et espace scolaire (Facebook, Twitter, Instagram...). Ce type de médiation semble efficace quand il est ancré dans des projets précis. Il permet justement d'inscrire dans la durée leur accompagnement. Ainsi, dans l'un des lycées observés, les élèves consultent fréquemment une ressource créée par un professeur documentaliste autour des techniques de traitement de texte, tout en reconnaissant qu'au départ, « on n'y comprenait rien et on ne voyait pas du tout l'intérêt ». Il s'agit de procéder à des scénarisations de parcours dans les ressources proposées, avec « des modalités d'accompagnement et de régulation tout au long du parcours d'apprentissages ou d'expositions informationnelles » (Liquète, 2014). Les outils de formation à distance recèlent également des potentialités de combinaison des temps, des espaces et des modalités personnels et d'apprentissage qui sont encore loin d'avoir été explorées dans le milieu scolaire.

3.2. Favoriser l'engagement des acteurs

Pour autant, il ne faut pas omettre que les acteurs, pour agir, s'appuient aussi sur un environnement physique et social, un écosystème constitué d'objets et de personnes, selon le déploiement d'un régime d'engagement en plan (Thévenot, 2006). Les théories de l'action située ont pointé ce lien intrinsèque existant entre l'activité humaine – quelle que soit sa sphère de déploiement – et le contexte au sein duquel cette activité se déroule. L'observation des communautés professionnelles aussi bien que celle des élèves montre l'importance du projet pour fédérer cette activité et mobiliser ou instrumentaliser les connaissances, les compétences individuelles et leur distribution.

Il revient alors aux professionnels de l'information-communication de favoriser la mise en place d'« espaces d'actions encouragées » (Bril, 2002) dans l'organisation, constitué d'affordances, qui permettent à l'élève ou au professionnel de développer son potentiel d'action. Cela passe par l'apprentissage du processus de réification (Wenger, 2005) qui vient supporter le processus de participation, et aide à la structuration de la pratique au sein du groupe. Des produits intermédiaires créés lors de l'activité informationnelle, d'abord par le professionnel orchestrant l'activité, puis réappropriés par les acteurs-apprenants, favorisent avec force cette structuration collective de l'activité (storyboard, environnement informationnel numérique de travail commun,...). Des outils de cognition distribuée, voire des formats de connaissance, symbolisant la vision d'un « individu-plus » (Perkins, 1995), tel que le carnet de bord de TPE, la carte heuristique, le plan, constituent des soutiens non négligeables à la démarche réflexive. De tels outils permettent de considérer les individus dans toute leur complexité, à la fois comme acteurs d'une organisation et acteurs du monde social, et de voir leur environnement physique et social comme déterminant dans le développement de leur activité informationnelle.

Conclusion

Ces recherches croisées, menées au plus près des acteurs, nous semblent permettre d'envisager concrètement des « potentialités d'évolution organisationnelle » (Vacher, 2009), et ce pour les deux types d'organisation ici travaillées, afin de leur assurer une durabilité. L'entreprise, dans le contexte que nous avons étudié, évolue vers une nouvelle économie cognitive basée sur des réseaux de savoirs partagés qui restent à étayer dans et entre les organisations, à travers la formation initiale et des formes de médiation non pyramidales. Quant à l'organisation scolaire, traversée par de multiples débats sur sa légitimité et sa capacité à engager les apprenants dans une démarche proactive de l'apprentissage, elle est amenée à penser concrètement les croisements disciplinaires pour favoriser l'adoption d'un regard complexe sur le monde, et dépasser le « paradigme de simplification » tant déploré par Edgar Morin (Morin, 1990). Fondamentalement, une nouvelle logique pour cette organisation est à penser et à mettre en œuvre, modifiant en profondeur les normes organisationnelles qui la régissent.

Bibliographie

- Argyris, C., Schön, D. (2001). *Apprentissage organisationnel: Théorie, méthode, pratique*. Bruxelles: De Boeck Université.
- Bril, B. (2002). Apprentissage et contexte. *Intellectica*, 35, 251-268.
- Carré, P., Lebel, M. (2009). Apprenance. *L'ABC de la VAE*. Toulouse : ERES, 75.
- Certeau, M. de (2004). *L'invention du quotidien. 1 : Arts de faire*. 2^{ème} édition. Paris: Gallimard.
- Conein, B. (2004), Cognition distribuée, groupe social et technologie cognitive, *Réseaux*, 2/124, 53-79.
- Cordier, A. (2011). *Imaginaires, représentations, pratiques formelles et non formelles de la recherche d'information sur Internet : Le cas d'élèves de 6^{ème} et de professeurs documentalistes*. Thèse de Doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, sous la direction de Éric Delamotte et Vincent Liquète, Lille 3. Disponible sur : http://tel.archives-ouvertes.fr/docs/00/73/76/37/PDF/THESE_Volume_1.pdf
- Cordier A. (2012). Et si on enseignait l'incertitude pour construire une culture de l'information ?. *Communication & Organisation*, 42, août, 49-60.
- De Ketele, J-M. (2011). Vers une synthèse ouverte, in *La professionnalité émergente : quelle reconnaissance ?*, De Boeck Supérieur, 169-174.
- Dillenbourg, P. (1999). *What do you mean by « collaborative learning » ?*. Disponible en ligne : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/19/02/40/PDF/Dillenbourg-Pierre-1999.pdf>
- Engeström, Y. (2011). Théorie de l'activité et Management. *Management & Avenir*, 2(42), 170-182.
- Lehmans, A., Soumagnac, K. (2014). A la recherche de principes durables de partage des connaissances dans les communautés de pratique ouvertes, *Colloque Connaissance et information en action, Bordeaux, 22-23 mai 2014*.
- Liquète, V. (2010). *Médiations*. Paris: CNRS Editions.

- Liquète, V. (2014). Le professeur documentaliste face aux médiations des savoirs : quels besoins, quels usages, quels dispositifs considérer ? Communication à la Journée Académique des Professeurs Documentalistes, Rouen, 10 décembre 2014. Vidéo de l'intervention disponible en ligne : <https://www.youtube.com/watch?v=BfMCaq1UDmg&feature=youtu.be>
- Morin, E. (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris: ESF.
- Morin, E. (1997). Réforme de pensée, transdisciplinarité, réforme de l'Université. *Communication au Congrès International Quelle Université pour demain ? Vers une évolution transdisciplinaire de l'Université* (Locarno, Suisse, 30 avril - 2 mai 1997), texte publié dans *Motivation*, 24, Disponible à : <http://ciret-transdisciplinarity.org/bulletin/b12c1.php>
- Perkins, D. N. (1995). L'individu-plus : une vision distribuée de la pensée et de l'apprentissage. *Revue Française de Pédagogie*, vol.111, avril-mai-juin, 57-71.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9 (5), 01-06.
- Senge, P. (2012). *La cinquième discipline : l'art et la manière des organisations qui apprennent*. Paris: First Editions.
- Serres, M. (2012). *Petite Poucette*. Paris : Le Pommier.
- Thévenot, L. (2006). *L'action au pluriel : sociologie des régimes d'engagement*. Paris: La Découverte.
- Unesco (2005). Vers les Sociétés du Savoir : rapport mondial [en ligne]. UNESCO. 2005. 232p. [réf. du 07/02/2008]. Disponible sur : <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141907f.pdf>
- Vacher, B. (2009). Articulation entre information, communication et organisation en SIC. *Les Enjeux de l'Information et de la Communication*, 1, 119-143.
- Wenger, É. (2005). *La théorie des communautés de pratique*. Québec: Les Presses de l'Université Laval.
- Zacklad, M. (2007). Réseaux et communautés d'imaginaire documédiatisées. In : Skare R, Lund W. L, Varheim A. *A Document (Re)turn*. Peter Lang. 279-297.

Veille stratégique et veille informationnelle dans un contexte d'organisation durable

Elsa DREVON
Étudiante au doctorat
École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
Université de Montréal
elsa.drevon@umontreal.ca

Dominique MAUREL
Professeure agrégée
École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
Université de Montréal
dominique.maurel@umontreal.ca

Christine DUFOUR
Professeure agrégée
École de bibliothéconomie et des sciences de l'information
Université de Montréal
christine.dufour@umontreal.ca

Résumé : La veille informationnelle peut soutenir une organisation qui se veut durable. Mais comment la veille informationnelle et la veille stratégique contribuent-elles respectivement à la durabilité d'une organisation? Cet article propose une réflexion théorique qui vise à comparer les définitions de ces deux concepts pour pouvoir discuter de leur apport dans un contexte d'organisation durable.

Mots-clés : Veille stratégique, veille informationnelle, durabilité, organisation durable

Abstract : Current awareness can support a sustainable organization. But how can current awareness and environmental scanning respectively contribute to the sustainability of an organization? This paper proposes a theoretical reflection which aims to compare the definitions of these two concepts in order to discuss their contribution to a sustainable organization context.

Keywords : Environmental scanning, current awareness, sustainability, sustainable organization

1. Introduction

« Le développement durable s'entend d'un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Québec, 2006). Il s'agit d'élaborer des projets en tenant compte des impacts environnementaux, économiques et sociaux. La durabilité d'une

organisation passe par un processus d'amélioration continue qui vise à ce qu'une activité soit écologiquement viable, économiquement efficace et socialement acceptable. De plus en plus d'organisations aspirent à devenir des organisations durables. Pour cela, elles entreprennent des actions comme consommer et produire de manière responsable, assurer une bonne gouvernance, s'informer sur le développement durable ou encore soutenir la recherche et l'innovation (France, Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, 2010, p. 21).

Certaines activités de l'organisation durable sont en lien avec la gestion et l'utilisation de l'information, comme la veille. Une seule étude s'est attardée, à notre connaissance, à établir le lien entre la veille et l'organisation durable, soit Fadaili (2013). Cette étude s'est toutefois intéressée uniquement à la veille informationnelle sans examiner la veille stratégique. Comme ces deux types de veille recouvrent des réalités qui diffèrent sur certains points et qu'elles ne sont pas toujours toutes deux implantées dans les organisations, il est nécessaire de s'attarder à voir comment elles peuvent contribuer respectivement à la durabilité d'une organisation. Ce texte est une réflexion théorique sur les définitions des deux concepts trouvés dans la littérature scientifique et professionnelle en gestion et en sciences de l'information. Elle vise à faire ressortir les différences et les ressemblances entre veille informationnelle et veille stratégique afin de pouvoir discuter de leur apport respectif à la durabilité d'une organisation.

Une recension des écrits précèdera la description de la méthodologie employée pour établir les différences et les ressemblances entre veille stratégique et veille informationnelle. La présentation des résultats sera suivie d'une réflexion enrichie par des exemples provenant de notre expérience professionnelle dans le domaine de la santé. Le secteur public de la santé au Québec est en effet propice au développement de pratiques de veille (Houtekier et al., 2013), l'utilisation de l'information pouvant y être vitale.

2. Organisation durable et veille comme pratique informationnelle durable

Une organisation durable se définit comme une organisation qui adopte des pratiques favorisant le développement durable. D'après le Conseil patronal de l'environnement du Québec (CPEQ, 2012, p. 4), « la démarche de développement durable débute d'abord par un exercice visant entre autres à identifier les enjeux et les risques de l'organisation », et ce, dans un processus d'amélioration continue. Une démarche de développement durable passe par la sensibilisation et l'acquisition de connaissances, qui consistent en la définition du contexte d'affaires, l'identification des enjeux principaux de l'organisation, le répertoire des actions existantes et la description des bénéfices de l'approche par rapport aux enjeux. Ces enjeux peuvent être environnementaux (gestion des eaux, gestion des matières résiduelles, etc.), sociaux (équité, santé et sécurité au travail, relève, formation de la main d'œuvre, etc.), économiques (rentabilité, efficacité des processus, développement du marché) et transversaux (réglementation et conformité, éthique et gouvernance) (CPEQ, 2012, p. 8).

Pour identifier ces enjeux, l'organisation doit disposer d'information sur le contexte environnemental, social, économique et juridique. Brunet (2013, p. 33) explique que « plusieurs types d'information (démographique, sociale, économique) sont nécessaires pour l'élaboration d'indicateurs qui vont permettre de tendre vers un monde plus durable ». Or, la surabondance des sources d'information rend son accès difficile. La veille peut soutenir une organisation durable dans la collecte systématique, l'analyse, la gestion et la diffusion de l'information nécessaire à la démarche de développement durable. Les méthodes et outils de veille permettent en effet d'accéder à l'information cachée, difficilement accessible depuis les bases de données et sur le web, notamment le web profond¹¹⁰ (Fadaili, 2013).

La veille informationnelle fait ainsi partie des pratiques qui soutiennent la durabilité d'une organisation puisqu'elle permet de « réduire l'infobésité et le bruit informationnel, réutiliser l'information partagée et recycler l'information pour un autre objectif et dans un autre contexte » (Fadaili, 2013, p. 96). D'une part, la veille informationnelle est une pratique informationnelle durable puisqu'elle recycle de l'information interne et externe à l'organisation. D'autre part, elle soutient la réussite d'une démarche de développement durable dans la mesure où elle permet d'accéder à l'information pertinente pour cette démarche. Cependant, la veille stratégique ne contribue-t-elle pas elle aussi à une démarche de développement durable? Si c'est le cas, quelle est la nature de sa contribution? Cet article présente cette contribution et la comparera aux apports de la veille informationnelle dans une organisation durable.

3. Méthodologie

Afin de donner des assises solides à notre réflexion, nous avons ressenti le besoin d'asseoir les définitions et les caractéristiques de la veille informationnelle et de la veille stratégique. En effet, il n'existe pas de définition consensuelle pour ces deux concepts dans la littérature scientifique et professionnelle (Brody, 2008).

Plusieurs bases de données ont été interrogées, indexant des revues, des thèses et des actes de congrès en sciences de l'information et en gestion : Cairn, ELIS (Encyclopedia of Library and Information Science), ERIC (Education Resources Information Center), Érudit, Google Scholar, LISA (Library and Information Science Abstracts), LISTA (Library, Information Science and Technology Abstracts), LLI&S Index (Library Literature & Information Science Index) et Taylor & Francis. La technique des perles de citation a permis de compléter de manière très efficace cette revue systématique.

La requête de recherche utilisée comprenait différents termes pour repérer les différents types de veille, soit « veille », « *current awareness* » (traduction anglaise de veille informationnelle) ainsi que « *environmental scanning* » (traduction anglaise de veille stratégique). Le terme « *competitive intelligence* » n'a pas été retenu puisqu'il ferait davantage référence à de la veille concurrentielle et

¹¹⁰ Le web profond, aussi appelé web invisible ou web caché, est la partie du web accessible en ligne mais non indexée par les moteurs de recherche généralistes.

qu'« *environmental scanning* » est une traduction plus exacte de veille stratégique (Lesca et Caron-Fasan, 2006, p. 162). De même, le concept d'« intelligence économique » n'a pas été inclus étant donné qu'il est plus large que la veille stratégique, intégrant aussi des activités d'influence et de protection de l'information (Marcon et Moinet, 2011, p. 12).

Les mots-clés ont été recherchés dans les champs « sujet » et « titre et description » des bases de données. À partir des documents identifiés, nous avons extrait les définitions qui correspondaient aux types de veille recherchés. Lorsque les auteurs utilisaient des termes différents, les définitions ont été associées à l'un ou l'autre concept à partir de leur définition. Par exemple, « veille technologique » a été associée à « veille stratégique » puisqu'il s'agissait du terme employé dans les années 1990 en France pour en parler. De plus, deux définitions de « veille » ont été classées sous « veille informationnelle » comme il y était davantage question de ce type de veille. Les définitions retrouvées peuvent être consultées à l'annexe 1 (*Tableau I* et *Tableau II*). Notre revue de littérature a permis d'identifier 13 définitions sur la veille stratégique et trois sur la veille informationnelle provenant de chercheurs français ou canadiens.

Les définitions retenues ont été examinées à l'aide d'une grille d'analyse pour en systématiser la comparaison. Cette grille s'est inspirée de ce que l'on entend par une activité¹¹¹ informationnelle ainsi que des critères utilisés par d'autres auteurs ayant analysé des définitions de veille (Brouard, 2004; Dumas, 2005; Jin, 2008), soit les processus sous-jacents et les objectifs visés. Cinq indicateurs ont été retenus, lesquels ont permis de couvrir l'ensemble des éléments définitoires présents dans les définitions analysées :

1. **Objectifs visés** : les buts (ou les finalités) à réaliser dans une activité;
2. **Clientèles cibles** : l'ensemble des utilisateurs d'une activité;
3. **Processus sous-jacents** : l'ensemble des étapes qui permettent d'atteindre les objectifs visés par une activité;
4. **Sources d'information exploitées** : les types d'information (humaine, interne, externe, sur le web, etc.) utilisés dans le cadre d'une activité;
5. **Intervenants** : les acteurs impliqués dans une activité, autres que les clientèles.

La prochaine section présente les différences et les similitudes de la veille stratégique et de la veille informationnelle retrouvées dans les définitions retenues.

¹¹¹ L'OQLF (Office québécois de la langue française) (s.d.) définit une activité comme un « ensemble des tâches ou des travaux exécutés par un individu ou un groupe et qui conduisent à la réalisation de biens ou de services ».

4. Différences et similitudes entre veille informationnelle et veille stratégique

Les résultats de la comparaison des définitions de veille stratégique et de veille informationnelle sont structurés autour des cinq indicateurs retenus pour l'analyse. Les principales différences et similitudes sont mises en exergue, le détail de la comparaison se retrouvant à l'annexe 2 (*Tableau III*). Il est à noter que si certains éléments sont absents des définitions pour certains indicateurs, cela ne veut pas dire qu'ils ne se retrouvent pas pour le type de veille en question, mais plutôt qu'ils ne sont pas mis de l'avant par les auteurs dans leurs définitions.

4.1 Objectifs visés

Une multiplicité d'objectifs visés sont mentionnés dans les définitions. Pour la veille informationnelle, trois objectifs sont avancés par les auteurs :

- anticiper les évolutions ou les enjeux (Afnor, 1998; Houtekier et al., 2013);
- alimenter les individus en information pertinente (Moreau et Rodrigue, 2008);
- faciliter la prise de décisions (Houtekier et al., 2013).

Pour la veille stratégique, nous avons recensé pas moins de huit objectifs différents :

- anticiper les évolutions (Lesca, 1994; Lesca, 1997; Lesca et Caron-Fasan, 2006; Balmisse et Meingan, 2008);
- prendre des décisions stratégiques (Jakobiak, 1991; Audet, 1998; Pateyron, 1998);
- décider et agir (Choo, 1993; Pateyron, 1998; Choo, 2002; Brouard, 2004);
- produire de la « connaissance d'action » (Bergeron et Hiller, 2002);
- s'adapter aux changements (Thiétart, 1990, cité par Guechtouli, 2013, p. 53; Lesca et Caron-Fasan, 2006);
- créer des opportunités et réduire les risques (Lesca, 1994; Bergeron et Hiller, 2002);
- réduire l'incertitude (Lesca, 1994; Lesca, 1997; Bergeron et Hiller, 2002);
- établir une vision de développement (Balmisse et Meingan, 2008).

Le caractère anticipatif existe dans toute veille, de même que le soutien à la prise de décision. Cependant, la prise de décision est à visée stratégique dans la veille stratégique, alors que la visée n'est pas précisée dans la veille informationnelle. Considérant que la définition de Houtekier et al. (2013) couvre plus large que la seule veille informationnelle, cet élément est toutefois à nuancer. Même si la veille informationnelle peut indirectement servir à prendre des décisions stratégiques, elle servirait principalement à prendre des décisions tactiques ou opérationnelles. Nous reviendrons, dans la prochaine section, sur cette question des différents types de décision.

Plus marqués dans la veille stratégique se retrouvent les objectifs d'agir, de créer des opportunités, de réduire les risques et d'établir une vision de développement. La veille stratégique vise l'action et la production de la « connaissance d'action » (Bergeron et Hiller, 2002), tandis que la veille informationnelle a pour mission d'alimenter les individus en information pertinente (Moreau et Rodrigue, 2008). La circulation de l'information, au cœur de la veille informationnelle, ne se retrouve

pas, dans les définitions repérées, pour la veille stratégique dont l'objectif semble surtout être l'action. Le partage d'information n'est dans ce contexte qu'un moyen. Dans la veille informationnelle, l'objectif consiste à se tenir informé, à partager de l'information et à mettre à jour ses connaissances. Ceci serait la principale différence entre les deux types de veille en termes d'objectifs visés.

Enfin, parmi les objectifs visés, « la veille stratégique a pour vocation de coordonner l'ensemble des veilles afin d'en fournir une synthèse à destination de la direction générale » (Balmissse et Meingan, 2008, p. 25), autrement dit de coordonner les veilles informationnelles dans l'organisation. Par exemple, si une organisation veut se positionner stratégiquement par rapport à la concurrence, elle aura besoin d'une veille stratégique basée sur une veille informationnelle sur les concurrents. De même, si un centre de recherche souhaite prioriser ses axes de recherche, la veille stratégique mise en place devra s'appuyer sur les veilles informationnelles scientifiques réalisées dans l'organisation. Ainsi, théoriquement, dans une organisation où il y a une veille stratégique, il devrait y avoir une ou des veilles informationnelles, et inversement, bien que ce ne soit pas toujours le cas dans la pratique.

4.2 Clientèles

Veille informationnelle et veille stratégique se distinguent aussi par leurs clientèles. La veille stratégique s'adresse en priorité aux cadres supérieurs et plus particulièrement à la haute direction, tandis que la veille informationnelle s'adresse généralement aux autres membres de l'organisation. Cette distinction peut être liée à la nature des décisions prises par ces clientèles, décisions stratégiques, tactiques ou opérationnelles.

Plus précisément, les décisions stratégiques, dites aussi institutionnelles, sont complexes, requérant une approche globale, engageant la vie de l'organisation sur le long terme, et s'inscrivant dans un contexte hautement incertain (Aktouf, 2006, p. 113; Bourgault, 2000, p. 6). La stratégie concerne les décisions qui touchent l'ensemble de l'organisation. Des décisions stratégiques sont, par exemple, l'établissement de la mission de l'organisation ou encore celles qui ont un impact important à long terme sur tous les services de l'organisation et qui engagent les politiques et les orientations générales de l'organisation (Aktouf, 2006, p. 113; Bergeron, 2006, p. 134). La veille stratégique peut ainsi servir à surveiller les stratégies de communication, les politiques mises en œuvre et les recrutements chez les organisations qui font face à des problèmes similaires. Elle permet de mettre à jour la stratégie organisationnelle et d'élaborer des documents de planification stratégique. Elle peut aussi servir à découvrir les sujets porteurs pour la stratégie de l'organisation, comme de nouvelles aires de développement pour la recherche en santé.

Les décisions tactiques ou opérationnelles ont « surtout pour objet d'harmoniser les opérations de l'entreprise avec l'environnement extérieur » (Bergeron, 2006, p. 134). Les décisions tactiques se rapportent en général à une fonction précise

de l'organisation (Bergeron, 2006, p. 134). Elles visent à « assurer la disponibilité des moyens et leur combinaison pour réaliser chacun des buts partiels menant à la réalisation des buts globaux de l'entreprise » (Aktouf, 2006, p. 113). Il s'agit, par exemple, d'augmenter ou de diminuer le nombre d'infirmières au chevet d'un patient dans une équipe de travail.

Enfin, les décisions opérationnelles (ou courantes ou techniques) concernent l'action très locale, quotidienne ou de portée temporaire très limitée. Elles visent la réalisation de buts opérationnels (Aktouf, 2006, p. 113). Il s'agit par exemple, pour le médecin, de prescrire un nouveau traitement plus adapté pour le patient en se basant sur les données probantes; pour le professionnel de la santé, de mettre en pratique les nouvelles lignes directrices d'un ordre professionnel; pour le chercheur, de tenir compte de nouvelles avancées de la recherche en santé.

Ainsi, dans le domaine de la santé, d'après notre expérience professionnelle, les utilisateurs de la veille stratégique seraient généralement des cadres supérieurs d'organisation de santé qui prennent des décisions stratégiques. Les utilisateurs de la veille informationnelle seraient des médecins, des professionnels de la santé, des chercheurs et des cadres intermédiaires et opérationnels clinico-administratifs qui ont besoin de mettre à jour leurs connaissances pour prendre des décisions tactiques ou opérationnelles. Bien sûr, un cadre supérieur peut aussi bénéficier d'une veille informationnelle car il a, lui aussi, besoin de mettre à jour ses connaissances et de prendre des décisions tactiques ou opérationnelles. De même, un cadre intermédiaire peut être amené à suivre une veille stratégique pour pouvoir prendre des décisions stratégiques concernant l'unité administrative dont il est responsable. Les cadres opérationnels, intermédiaires et supérieurs sont en effet tous appelés à prendre des décisions opérationnelles, tactiques et stratégiques dans le cadre de leurs activités, mais dans des proportions différentes (Bourgault, 2000). Ils peuvent donc potentiellement tous être clients d'une veille stratégique comme d'une veille informationnelle.

4.3 Sources d'information

Les auteurs n'insistent pas sur les mêmes caractéristiques des sources d'information exploitées pour la veille informationnelle et pour la veille stratégique, mettant ainsi au jour d'autres différences entre ces deux veilles.

Bergeron et Hiller (2002) insistent sur le fait que, dans la veille stratégique, les sources d'information doivent être « publiquement disponibles », ce qui n'est mentionné dans aucune des définitions de la veille informationnelle. Cela peut s'expliquer par le fait que la veille stratégique s'intéresse aux événements, aux tendances et aux signaux faibles dans l'environnement extérieur de l'organisation, notamment concurrentiel (Hermel, 2007). Il est important de préciser que l'information doit être disponible publiquement, et non dérobée chez le concurrent. Bergeron et Hiller (2002) insistent ainsi sur les frontières éthiques de la veille stratégique. La veille informationnelle ne repose, en revanche, généralement que sur de l'information par essence non stratégique, qui n'a pas de raison d'être

cachée (sauf pour la veille informationnelle sur les concurrents, de par ses visées). Dans la veille informationnelle, l'accent est mis sur l'aspect récent et la pertinence de l'information (Moreau et Rodrigue, 2008; Houtekier et al., 2013). Encore une fois, si on considère que la définition de Houtekier et al. (2013) peut aussi s'appliquer à la veille stratégique, il est possible de concevoir que l'aspect récent et la pertinence de l'information concernent aussi la veille stratégique. En effet, pour prendre une décision stratégique, le cadre supérieur devrait avoir besoin de s'appuyer sur de l'information récente et pertinente.

Les exemples suivants sont issus de notre expérience professionnelle dans le milieu public de la santé. Dans le cadre d'une veille stratégique, un cadre supérieur d'hôpital peut surveiller comment les organisations similaires à la sienne communiquent leur mission, leurs valeurs et leur vision, afin de décider comment les définir pour son organisation. Le cadre supérieur d'un centre de recherche en santé peut également identifier, à partir des veilles informationnelles, les tendances pour déterminer les sujets de recherche à prioriser. Dans le cadre d'une veille informationnelle, un médecin ou un professionnel de la santé ont, quant à eux, besoin d'une information récente et pertinente, issue des données probantes, pour mettre à jour leurs connaissances sur un traitement en particulier ainsi que leurs pratiques, ou pour pouvoir prendre une décision opérationnelle au chevet de leur patient. Toutefois, cette décision pouvant être vitale pour le patient, ne devient-elle pas dès lors stratégique? La veille informationnelle qui a permis l'accès à cette information stratégique serait-elle donc elle-même stratégique? Plus précisément, qu'entendons-nous par information stratégique?

Selon Jakobiak (1991, p. 38), « l'information stratégique est à différencier de l'information documentaire ». L'information stratégique est celle qui est nécessaire pour réaliser la planification stratégique (analyse et évolution de l'environnement, analyse des performances de l'entreprise, détermination des voies d'évolution, définition des objectifs et des stratégies, chiffrage des moyens et des résultats, suivi de la réalisation). L'information documentaire, ou information scientifique et technique, « recouvre les activités de recherche, collecte, diffusion, traitement : scientifique, technique, technologique, technico-économique ou des types complémentaires : juridique et règlementaire, d'environnement et sécurité, qualitatif et général, que cette information soit d'origine interne ou externe » (Jakobiak, 1991, p. 38). La veille stratégique porterait sur l'information stratégique tandis que la veille informationnelle s'intéresserait à l'information scientifique et technique. Ainsi, la veille stratégique et la veille informationnelle sembleraient toutes deux nécessaires dans une organisation, la première servant la stratégie, la seconde permettant la réalisation des opérations courantes. Il est néanmoins légitime de se poser la question suivante : et si la veille devenait « stratégique » de par l'utilisation que le client fait de cette information? Autrement dit, une même information, selon le contexte, peut être tantôt stratégique, tantôt documentaire, et c'est l'utilisation qui en est faite qui rendrait la veille « stratégique ». Par exemple, un cadre supérieur client d'une veille informationnelle pourrait rendre cette veille

« stratégique » dès lors qu'il prend une décision stratégique suite à l'information obtenue grâce à cette veille informationnelle.

4.4 Processus sous-jacents

Les définitions analysées montrent que les processus sous-jacents à la veille stratégique et à la veille informationnelle présentent surtout des similitudes.

Dans les définitions portant sur la veille informationnelle et sur la veille stratégique, les processus sont qualifiés de « continus » et « dynamiques ». Les processus sont itératifs, c'est-à-dire que plusieurs étapes du cycle de veille et le cycle de veille lui-même sont répétés autant de fois que nécessaire, et ce, de façon continue, sans interruption. Les étapes du processus sont également similaires. Pour les deux types de veille, le processus sous-jacent comporte les étapes de collecte/observation, d'analyse, de gestion/traitement/exploitation et de diffusion de l'information (Jakobiak, 1991; Rouach, 1996; Bergeron et Hiller, 2002; Hermel, 2007).

4.5 Intervenants

La question des intervenants est peu développée dans les définitions identifiées, tant pour la veille stratégique qu'informationnelle.

Les professionnels de l'information sont mentionnés dans deux définitions comme intervenants respectivement pour la veille stratégique et pour la veille informationnelle (Bergeron et Hiller, 2002; Moreau et Rodrigue, 2008), notamment dans le but de collecter l'information.

Dans la veille stratégique, il est précisé que toute l'organisation devrait être impliquée (Lesca, 1994; Rouach, 1996; Lesca et Caron-Fasan, 2006), ce qui n'est pas mis en avant pour la veille informationnelle. En effet, dans une logique de veille stratégique, tout individu peut théoriquement contribuer à identifier des informations à caractère stratégique et les faire remonter à la haute direction.

4.6 Conclusion des résultats

Les résultats de l'analyse des définitions repérées dans les bases de données indiquent donc que la veille informationnelle et la veille stratégique soutiennent des clientèles distinctes dans l'organisation : d'un côté, l'ensemble des individus dans l'organisation et de l'autre, les cadres supérieurs. Elles répondent aussi à des objectifs différents, exploitent distinctement les sources d'information et impliquent des intervenants dans une perspective différente, excepté pour les professionnels de l'information en charge de la collecte de l'information. La notion de stratégie est au cœur de ces différences. Généralement, la veille informationnelle est vue comme soutenant la prise de décisions tactiques et opérationnelles, tandis que la veille stratégique aiderait surtout la prise de décisions stratégiques. Veille informationnelle et veille stratégique toucheraient donc l'ensemble des membres de l'organisation et permettraient de soutenir la

prise de décisions à tous les paliers de l'organisation. Elles sembleraient donc toutes deux nécessaires. Mais qu'en est-il dans une organisation durable?

5. Veille informationnelle et veille stratégique dans une organisation durable

De par leurs objectifs, la veille stratégique et la veille informationnelle contribuent toutes deux à la durabilité d'une organisation, mais différemment.

Dans une organisation durable, la veille stratégique permet de fournir une information stratégique aux cadres supérieurs qui peuvent alors élaborer « une vision de développement » (Balmisse et Meingan, 2008, p. 25) tenant compte des impacts environnementaux, sociaux et économiques des projets de l'organisation. Autrement dit, elle soutient les utilisateurs qui prennent des décisions s'inscrivant dans le développement durable. La définition du contexte d'affaires, l'identification des enjeux principaux de l'organisation, le répertoire des actions existantes et la description des bénéfiques de l'approche par rapport aux enjeux (CPEQ, 2012, p. 8) sont des préalables à la mise en place d'une veille stratégique. L'étape de planification dans un processus de veille stratégique repose sur ces éléments, et c'est ce qui permet d'identifier les besoins informationnels à surveiller pour soutenir la prise de décisions durables. Il s'agit d'identifier les enjeux à mettre sous surveillance, des enjeux qui serviront à l'organisation pour s'inscrire dans une démarche de développement durable. Ainsi, la veille stratégique contribue directement à la durabilité d'une organisation.

La veille informationnelle fournit, quant à elle, une information documentaire qui permet aux membres d'une organisation, d'une part, de mettre à jour leurs connaissances et donc d'établir des pratiques professionnelles durables, et d'autre part, de prendre des décisions tactiques et opérationnelles. Assurer une bonne gouvernance, s'informer sur le développement durable en implantant une veille environnementale (France, Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, 2010, p. 21) ou encore soutenir la recherche et l'innovation sont des actions qu'entreprennent les organisations durables. La veille informationnelle permet à une organisation publique ou privée qui vise la durabilité de connaître son environnement externe pour assurer une gouvernance en lien avec les principes du développement durable, une « bonne » gouvernance. Par le biais d'une veille informationnelle sur l'environnement, l'organisation durable peut s'informer sur le développement durable et ses enjeux. Enfin, la veille informationnelle permet de mettre à jour les connaissances des membres de l'organisation dans le but d'en créer de nouvelles et d'innover. Ainsi, la veille informationnelle soutient elle aussi directement la durabilité d'une organisation.

Enfin, la veille stratégique a pour but de coordonner les différentes veilles informationnelles réalisées dans l'organisation (Balmisse et Meingan, 2008). Proche de la haute direction, plusieurs auteurs la présente au sommet de la pyramide, tandis que les veilles informationnelles en constituent la base (Bergeron et Hiller, 2002; Moreau et Rodrigue, 2008). Or, comme nous l'avons exposé précédemment, une veille informationnelle peut être suivie par des cadres

supérieurs afin qu'ils mettent à jour leurs connaissances et qu'ils prennent des décisions opérationnelles. De même, des cadres intermédiaires et opérationnels peuvent utiliser les informations provenant d'une veille stratégique dans le but de prendre des décisions stratégiques. La veille informationnelle et la veille stratégique apparaîtraient donc toutes deux nécessaires pour le sommet et pour la base de l'organisation, notamment l'organisation qui vise la durabilité.

Conclusion

Contribuant toutes deux à une organisation durable, la veille informationnelle et la veille stratégique présentent des différences quant aux objectifs visés et aux clientèles desservies, mais aussi quant aux caractéristiques des sources d'information exploitées. La notion de stratégie est au cœur de cette distinction entre veille informationnelle et veille stratégique. L'information stratégique ferait référence aux décisions stratégiques qui touchent l'ensemble de l'organisation, alors que l'information non stratégique serait documentaire et porterait notamment sur l'environnement scientifique, technologique, réglementaire, environnemental. Les processus sous-jacents aux deux types de veille passent par les mêmes étapes de collecte, de traitement, d'analyse et de diffusion de l'information, et les professionnels de l'information sont théoriquement impliqués à la fois dans la veille informationnelle et dans la veille stratégique, notamment lors de l'étape de collecte d'information.

Dans une organisation durable, l'information stratégique permet aux cadres supérieurs d'élaborer une vision de développement qui tient compte des impacts environnementaux, sociaux et économiques. La veille stratégique les soutient dans leur prise de décisions stratégiques, décisions qui s'inscrivent dans le développement durable des projets de l'organisation. L'information documentaire permet aux membres d'une organisation durable, d'une part, de mettre à jour leurs connaissances et donc d'établir des pratiques professionnelles durables, et d'autre part, de prendre des décisions tactiques et opérationnelles. La veille informationnelle sert ainsi à innover et la veille environnementale permet, entre autres, de s'informer sur le mouvement du développement durable. Comme la veille informationnelle et la veille stratégique desservent des clientèles différentes, poursuivent des objectifs distincts et exploitent différemment les sources d'information, elles sont toutes deux nécessaires dans un contexte d'organisation durable.

Notre thèse, sur la veille informationnelle et la veille stratégique dans les bibliothèques de santé, consistera à dresser le portrait de la veille informationnelle et de la veille stratégique dans les bibliothèques de santé du Québec, à comparer ces deux activités, et à comprendre les rôles qu'endossent les bibliothécaires de santé dans ces activités. D'autres études sont toutefois nécessaires pour comparer, sur le terrain, les deux types de veille dans une organisation durable. De futures recherches pourraient documenter la veille stratégique dans les organisations publiques et examiner de plus près les rôles des professionnels de l'information dans les processus de veille informationnelle et de veille stratégique.

Bibliographie

- Afnor (Agence française de normalisation). (1998). *XP X50-053 Avril 1998 : Prestations de veille - Prestations de veille et prestations de mise en place d'un système de veille*. La Plaine Saint-Denis : Afnor.
- Aktouf, O. (2006). *Le management : entre tradition et renouvellement* (4e éd.). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Audet, J. (1998). *La veille stratégique chez les PME québécoises, une étude de cas par comparaisons inter-sites* (Thèse de doctorat). Université Laval, Québec.
- Balmisse, G. et Meingan, D. (2008). *La veille 2.0 et ses outils*. Paris : Lavoisier.
- Bergeron, P. et Hiller, C. A. (2002). Competitive intelligence. *Annual Review of Information Science and Technology*, 36(1), 353–390.
- Bergeron, P. G. (2006). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications* (4e éd.). Montréal : Gaëtan Morin éditeur.
- Bourgault, J. (2000). Manager pour le public : introduction et vue d'ensemble. Dans H. Mintzberg et J. Bourgault. *Manager en public*. Toronto : Institut d'administration publique du Canada, p. 1-9.
- Brody, R. (2008). Issues in defining competitive intelligence : an exploration. *IEEE Engineering Management Review*, 36(3), 3–8.
- Brouard, F. (2004). *Développement d'un outil diagnostique des pratiques existantes de la veille stratégique auprès des PME* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.
- Brunet, A. (2013). Pratiques informationnelles durables : une revue de littérature (p. 29–44). Dans *Actes de la 5e édition du Colloque Spécialisé en Sciences de l'Information : « Culture de l'information et pratiques informationnelles durables »*, Université de Moncton, Campus de Shippagan, Shippagan (Nouveau-Brunswick), 19-21 juin 2013. Shippagan : Université de Moncton. Repéré à <http://www.umoncton.ca/UmcS/files/umcs-cossi/wf/wf/pdf/ACTES-2013.pdf>
- Choo, C. W. (1993). *Environmental scanning : acquisition and use of information by chief executive officers in the Canadian telecommunications industry* (Thèse de doctorat). University of Toronto, Toronto.
- Choo, C. W. (2002). *Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment*. Medford : Information Today.
- CPEQ (Conseil patronal de l'environnement du Québec). (2012). *Implanter une démarche de développement durable : pour une gestion intégrée des enjeux et des occasions en entreprise*. Montréal : Conseil patronal de l'environnement du Québec. Repéré à http://www.cpeq.org/files/guides/Guide_Implanter_une_demarche_de_developpement_durable.pdf
- Dumas, L. (2005). *Élaboration d'un prototype de veille marketing en hôtellerie* (Thèse de doctorat). Université du Québec à Trois-Rivières, Trois-Rivières.
- Fadaili, T. (2013). La veille : une pratique informationnelle durable (p. 94–102). Dans *Actes de la 5e édition du Colloque Spécialisé en Sciences de l'Information : « Culture de l'information et pratiques informationnelles durables »*, Université de Moncton, Campus de Shippagan, Shippagan

- (Nouveau-Brunswick), 19-21 juin 2013. Shippagan : Université de Moncton. Repéré à <http://www.umoncton.ca/Umcs/files/umcs-cossi/wf/wf/pdf/ACTES-2013.pdf>
- France, Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie, Commissariat général au développement durable. (2010). *Stratégie nationale de développement durable 2010-2013 : vers une économie verte et équitable*. Paris : Ministère de l'Écologie, du Développement durable et de l'Énergie. Repéré à <http://www.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/SNDD-3.pdf>
- Guechtouli, M. (2013). *Veille stratégique et motivation : comment inciter les acteurs en entreprise à « faire de la veille »?* Saarbrücken : Éditions Universitaires Européennes.
- Hermel, L. (2007). *Maîtriser et pratiquer... Veille stratégique et intelligence économique* (2e éd.). La Plaine Saint-Denis : Afnor.
- Houtekier, C., Safiany, C., Lambert, R. et Bélanger, K. (2013). Veiller sur la santé et les services sociaux : le cas du développement d'une communauté de pratique interorganisationnelle. *Le Point en administration de la santé et des services sociaux*, 8(4), 40–43.
- Jakobiak, F. (1991). *Pratique de la veille technologique*. Paris : Éditions d'Organisation.
- Jin, T. (2008). *An exploratory study on information work activities of competitive intelligence professionals* (Thèse de doctorat). Université McGill, Montréal.
- Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique : état de la question et axes de recherche. *Économies et Sociétés*, (20), 31–50.
- Lesca, H. (1997). *Veille stratégique : concepts et démarche de mise en place dans l'entreprise : guides pour la pratique de l'information scientifique et technique*. Paris : Ministère de l'Éducation nationale, de la Recherche et de la Technologie.
- Lesca, N. et Caron-Fasan, M.-L. (2006). *Veille anticipative : une autre approche de l'intelligence économique*. Paris : Hermès Science Publications.
- Marcon, C. et Moinet, N. (2011). *L'intelligence économique* (2e éd.). Paris : Dunod.
- Moreau, I. et Rodrigue, J. (2008). La situation de la veille informationnelle dans les organisations gouvernementales. *Documentation et Bibliothèques*, 54(1), 5–14.
- OQLF (*Office québécois de la langue française*). (s.d.). Activité. Repéré à http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8402879 (consultée le 15 avril 2015).
- Pateyron, E.-A. (1998). *La veille stratégique*. Paris : Economica
- Québec (province). (2006). *Loi sur le développement durable*, RLRQ, chapitre D-8.1.1, art. 2. Repéré à http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=2&file=/D_8_1_1/D8_1_1.html
- Rouach, D. (1996). *La veille technologique et l'intelligence économique* (3e éd.). Paris : Presses Universitaires de France.
- Thiétart, R. A. (1990). *La stratégie d'entreprise*. Paris : Édiscience international.

Annexe 1 Définitions des concepts de veille stratégique et de veille informationnelle¹¹²

Tableau I : Définitions du concept de veille stratégique identifiées

Auteur	Pays / région	Discipline	Terme utilisé	Définition
Jakobiak, 1991, p. 39	France	Informatique stratégique	Veille technologique	« L'observation et l'analyse de l'environnement suivies de la diffusion bien ciblée des informations sélectionnées et traitées utiles à la prise de décision stratégique. »
Rouach, 1996, p. 16	France	Administration des affaires	Veille technologique	« L'activité mise en œuvre par l'entreprise pour suivre les évolutions susceptibles d'influer sur le métier. Elle est, comme le dit C. Wheelwright, "constituée par l'ensemble des techniques visant à organiser de façon systématique, la collecte, l'analyse, la diffusion de l'exploitation des informations techniques utiles à la sauvegarde et à la croissance des entreprises". »
Choo, 1993, p. 10; Choo, 2002	Canada	Sciences de l'information	<i>Environmental scanning</i>	« The acquisition of information about events, trends, and relationships in an organization's external environment, the knowledge of which would assist management in planning the organization's future course of action. »
Thiétart, 1990, p. 98, cité par Guechtouli, 2013, p. 53	France	Administration des affaires	Veille stratégique	« Processus dynamique capable, d'une part, de répondre aux différentes attentes d'information des décideurs, et, d'autre part, de s'adapter aux évolutions informationnelles de l'environnement externe. »
Lesca, 1994, p. 33	France	Administration des affaires	Veille stratégique	« La veille stratégique est le processus informationnel par lequel l'entreprise se met à l'écoute anticipative des signaux faibles de son environnement dans le but créatif de découvrir des opportunités et de réduire son incertitude. »

¹¹² Les notices bibliographiques des textes cités se retrouvent en bibliographie.

Auteur	Pays / région	Discipline	Terme utilisé	Définition
Lesca, 1997, p. 1	France	Administration des affaires	Veille stratégique	« La veille stratégique est le processus collectif continu par lequel un groupe d'individus traque, de façon volontariste et utilise des informations à caractère anticipatif concernant les changements susceptibles de se produire dans l'environnement extérieur de l'entreprise dans le but de créer des opportunités d'affaires et de réduire les risques et l'incertitude en général. »
Pateyron, 1998, p. 13	France	Administration des affaires, économétrie	Veille stratégique	« La recherche de l'information grâce à une vigilance constante et à une surveillance permanente de l'environnement pour des visées stratégiques. La dimension stratégique de la veille stratégique se situe dans le tryptique "réception-interprétation-action". »
Lesca et Caron-Fasan, 2006, p. 17	France	Administration des affaires	Veille anticipative stratégique	« C'est un processus par lequel l'entreprise s'informe de façon volontariste et organisée sur l'évolution de son environnement en vue de mieux s'adapter aux changements de celui-ci. »
Hermel, 2007, p. 94	France	Administration des affaires	Veille stratégique	« État de vigilance permettant la collecte, l'exploitation et la diffusion sélective et permanente d'informations sur l'environnement d'une organisation sous tous ses aspects (économiques, juridiques, culturels, sociaux, historiques, écologiques...). »
Balmisse et Meingan, 2008, p. 25	France	Sciences de l'information	Veille stratégique	« La veille stratégique a principalement un caractère anticipatif. Elle permet à la direction générale d'établir sa vision de développement en lui fournissant les informations sur les évolutions tendanciennes de son environnement. Par ailleurs, la veille stratégique a pour vocation de coordonner l'ensemble des veilles afin d'en fournir une synthèse à destination de la direction générale. »

Auteur	Pays / région	Discipline	Terme utilisé	Définition
Audet, 1998, p. 4	Canada	Administration	Veille stratégique	« Processus par lequel les membres d'une organisation amassent, partagent et donnent un sens à l'information relative à l'environnement externe de la firme, cet exercice ayant pour but d'alimenter le processus de réflexion stratégique des dirigeants de l'entreprise. »
Brouard, 2004, p. 15	Canada	Administration	Veille stratégique	« La veille stratégique est un processus informationnel par lequel une organisation se met à l'écoute de son environnement pour décider et agir dans la poursuite de ses objectifs. »
Bergeron et Hiller, 2002, traduit par Bergeron et al., 2009, p. 192	Canada	Sciences de l'information	Veille stratégique	« La veille stratégique est définie comme un processus à valeur ajoutée de collecte, de transmission, d'analyse et de diffusion d'information publiquement disponible, obtenue éthiquement et légalement pour produire de la connaissance d'action, cette dernière permettant la réduction de l'incertitude et le soutien pour une meilleure prise de décision en vue d'une action éclairée. »

Tableau II : Définitions du concept de veille informationnelle identifiées

Auteur	Pays / région	Discipline	Terme utilisé	Définition
Moreau et Rodrigue, 2008, p. 276	Canada	Sciences de l'information	Veille informationnelle	« Activité organisée de collecte, de sélection et d'analyse d'informations réalisée par les professionnels de l'information dans le but d'alimenter les individus en information pertinente (analyses, études, nouvelles, etc.). La veille informationnelle inclut entre autres les services d'alertes, la recherche de sources, et elle amène le professionnel de l'information à se spécialiser et connaître le domaine couvert. »
Afnor, 1998, p. 6	France	Administration des affaires	Veille	« Activité continue et en grande partie itérative visant à une surveillance active de l'environnement technologique, commercial, etc., pour en anticiper les évolutions. »
Houtekier et al., 2013, p. 40	Canada	Sciences de l'information	Veille	« La veille est un processus dynamique et rigoureux de surveillance, de gestion et de diffusion d'une information récente et pertinente permettant d'anticiper les enjeux et de faciliter la prise de décisions des acteurs concernés. »

Annexe 2 Comparaison des définitions de veille stratégique et de veille informationnelle¹¹²

Tableau III : Comparaison des définitions de veille stratégique et de veille informationnelle

Indicateurs	Veille stratégique	Veille informationnelle	Éléments de comparaison
Objectifs visés	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les évolutions (Lesca, 1994; Lesca, 1997; Lesca et Caron-Fasan, 2006; Balmissse et Meingan, 2008) • S'adapter aux changements (Thiéart, 1990, cité par Guechtouli, 2013, p. 53; Lesca et Caron-Fasan, 2006) • Décider et agir dans la poursuite de ses objectifs (Choo, 1993; Pateyron, 1998; Choo, 2002; Brouard, 2004), produire de la « connaissance d'action » (Bergeron et Hiller, 2002) • Prendre des décisions stratégiques (Jakobiak, 1991; Audet, 1998; Pateyron, 1998) • Créer des opportunités et réduire les risques (Lesca, 1994; Bergeron et Hiller, 2002) • Réduire l'incertitude (Lesca, 1994; Lesca, 1997; 	<ul style="list-style-type: none"> • Anticiper les évolutions ou les enjeux (Afnor, 1998; Houtekier et al., 2013) • Faciliter la prise de décision des acteurs concernés (Houtekier et al., 2013) • Alimenter les individus en informations pertinentes (Moreau et Rodrigue, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Pas de consensus entre les trois définitions de la veille informationnelle concernant les objectifs visés; multiplicité des objectifs visés dans les définitions de veille stratégique et de veille informationnelle • Plusieurs éléments se recoupent entre veille stratégique et veille informationnelle : <ul style="list-style-type: none"> ○ le caractère anticipatif de la veille, ○ l'objectif de prendre des décisions • Cependant, la prise de décision est à visée stratégique dans la veille stratégique, la visée n'est pas précisée dans la veille informationnelle • L'objectif d'agir est plus marqué dans la veille stratégique que dans la veille informationnelle • La veille stratégique vise à coordonner l'ensemble des veilles

	<p>Bergeron et Hiller, 2002)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Établir une vision de développement (Balmissse et Meingan, 2008) • Coordonner l'ensemble des veilles (Balmissse et Meingan, 2008) 		
Clientèles cibles	<ul style="list-style-type: none"> • Décideurs, et plus particulièrement la haute direction (Thiétart, 1990, cité par Guechtouli, 2013, p. 53; Choo, 1993; Lesca, 1994; Audet, 1998; Choo, 2002; Balmissse et Meingan, 2008) • Organisation dans son ensemble (Lesca, 1994; Audet, 1998; Brouard, 2004; Lesca et Caron-Fasan, 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Des individus (Moreau et Rodrigue, 2008) • Des acteurs concernés (Houtekier et al., 2013) 	Les clientèles sont différentes : les décideurs ou l'organisation dans son ensemble pour la veille stratégique, des membres de l'organisation pour la veille informationnelle
Processus sous-jacents	<p>Processus continu (Lesca, 1997)</p> <p>Processus dynamique (Thiétart, 1990, cité par Guechtouli, 2013, p. 53)</p> <p>Processus systématique (Rouach, 1996; Lesca et Caron-Fasan, 2006)</p> <p>Processus éthique (Bergeron et Hiller, 2002)</p> <p>Processus de collecte/observation, d'analyse, de traitement/exploitation et de diffusion de l'information (Jakobiak, 1991;</p>	<p>Processus continu et itératif (Afnor, 1998)</p> <p>Processus actif, dynamique et rigoureux (Afnor, 1998; Houtekier et al., 2013)</p> <p>Processus de collecte, de sélection et d'analyse de l'information (Moreau et Rodrigue, 2008); processus de surveillance, de gestion et de diffusion de l'information (Houtekier et al., 2013), processus de surveillance (Afnor, 1998)</p>	<p>Des caractéristiques du processus similaires : processus continu et dynamique</p> <p>Des caractéristiques qui ne sont pas mentionnées dans la veille stratégique : processus éthique</p> <p>Des étapes du processus en commun : collecte/observation, analyse, gestion/traitement/exploitation, diffusion</p>

	Rouach, 1996; Bergeron et Hiller 2002; Hermel, 2007)		
Nature des sources d'information	<ul style="list-style-type: none"> • Publiquement disponible (Bergeron et Hiller, 2002) • Évènements, tendances, signaux faibles (Choo, 1993; Lesca, 1994; Choo, 2002) 	<ul style="list-style-type: none"> • Information récente et pertinente (Moreau et Rodrigue, 2008; Houtekier et al., 2013) 	<ul style="list-style-type: none"> • L'accent mis sur la nature de l'information est différent • Information publiquement disponible est critique dans la veille stratégique, elle ne l'est pas dans la veille informationnelle • Dans la veille informationnelle, l'accent est mis sur une information récente et pertinente
Intervenants	<ul style="list-style-type: none"> • Professionnels de l'information (Bergeron et Hiller, 2002) • Spécialistes de l'information (Bergeron et Hiller, 2002) • Un groupe d'individus (Lesca, 1997) • L'entreprise (Lesca, 1994; Rouach, 1996; Lesca et Caron-Fasan, 2006) 	<ul style="list-style-type: none"> • Professionnels de l'information (Moreau et Rodrigue, 2008) 	<ul style="list-style-type: none"> • Les professionnels de l'information sont indiqués comme intervenants pour les deux types de veille • Dans la veille stratégique, toute l'organisation devrait être concernée selon plusieurs auteurs

L'usage des moteurs de recherche et activité cognitive chez les collégiens : que faire des stratégies de butinage des collégiens pour une éducation durable à l'EDMI ?

Leila EL ALLOUCHE
Professeur-chercheur
PRCE Université de Nice Master Documentation
Leila.EL-ALLOUCHE @unice.fr

Résumé : L'intégration des outils techniques dans l'institution scolaire ou leur adaptation repose sur des modèles d'apprentissage constructivistes ou socioconstructivistes. Ainsi, pour faire l'usage des outils de recherche le jeune public scolaire doit apprendre d'abord à utiliser l'outil ou bien apprécier le résultat de sa démarche rationnelle et planifiée, or les jeunes collégiens dans un contexte de techniques et de connaissances labiles apprennent d'abord à interagir avec l'outil. En effet, les collégiens, familiers des robots de recherche qu'ils utilisent depuis longtemps que ce soit à l'école ou dans leur espace privé apprennent davantage à utiliser les résultats des automates de recherche que les techniques de référencement ou les démarche documentaire. Ils butinent à l'intérieur des résultats et c'est ce « butinage assisté par ordinateur » qui leur sert de support à leur stratégie de recherche. Les grammaires d'usage élaborées en situation constituent des obstacles à la didactique, seule leur prise en compte permettra aux institutions d'installer un espace de négociation nécessaire à une éducation durable.

Mots-clés : Recherche Internet, Interaction homme-machine, Pratiques juvéniles, Culture numérique, Didactique, EDMI.

Introduction

Les moteurs de recherche sont devenus des outils techniques d'usage commun. Des outils que les publics scolaires découvrent de plus en plus tôt. L'usage d'un robot de recherche pourrait être pris comme marqueur générationnel, non pas parce qu'il correspond à un apprentissage spontané comme le sous entend le terme « *digitales natives* », popularisé par Prensky (2001) mais parce que cet usage s'est banalisé auprès des jeunes générations. En effet, les adolescents de 6 à 15 ans préfèrent majoritairement interroger un moteur de recherche plutôt qu'un de leurs proches sur tout type de questionnement (54 % selon l'enquête du ministère de la culture et de la communication menée par Sylvie Octobre) (2014).

Dans le même temps, le recours à l'outil est posé comme allant de soi dans les dispositifs mis en place par l'institution scolaire, soucieuse de modernité. La recherche d'information sur Internet fait alors figure de constante dans les dispositifs éducatifs contemporains. Pourtant l'intégration dans les apprentissages, en France, est encore balbutiante et mal formalisée. L'usage des

outils de recherche par le public scolaire devrait passer par une démarche de type socioconstructiviste afin de bien évaluer les degrés de pertinence des résultats grâce à une démarche rationnelle et planifiée.

Si l'éducation aux médias et à l'information (EDMI) apporte depuis 2013 une première réponse¹¹³, l'institution s'en tient au contrôle des comportements sans aborder l'intelligibilité acquise des outils. Ajoutons à cela qu'il existe peu de matériel praxéologique pour porter à l'intelligence ces outils (Ladage 2008). Par ailleurs les jeunes générations sont bien peu nombreuses à développer un intérêt pour ces techniques, qu'elles relèvent de l'informatique ou de l'informatique appliqué donc peu enclin aux compétences informationnelles utiles. Indifférents aux algorithmes, les collégiens vouent davantage d'intérêt aux réponses fournies qu'à leurs modes d'organisation et de production. Dans un contexte technique de labilité des artefacts, ils apprennent d'abord à interagir avec l'outil. Familiers des robots, les collégiens les utilisent avec peu de discernement, ignorant les techniques de référencement ou toute démarche documentaire académique, ils développent leur propre stratégie (Boubée, Tricot 2011), bien qu'arborant un flou cognitif dans l'appréhension des outils de recherche (Simonnot 2009).

Face à ce paradoxe, recommander, encourager un outil sans en avoir délimité les contraintes et les savoirs utiles pour un usage raisonné, nous proposons d'interroger dans cette communication le rapport d'appropriation des outils de recherche par de jeunes collégiens. En effet la seule observation des pratiques existantes pour cerner les contours de ces pratiques ne saurait satisfaire entièrement le projet didactique. Le fait que les collégiens ne s'arrêtent pas à la complexité des techniques en main qu'ils utilisent à leurs manières, exerçant alors une contrainte didactique majeure pour l'institution, mérite tout notre intérêt. Il nous a semblé pertinent d'observer avec quelles règles d'usage les jeunes collégiens usent des robots de recherche afin de bâtir les praxéologies nécessaires à leur formation. L'étude de l'activité cognitive développée par l'usage des moteurs de recherche peut permettre d'enrichir la connaissance des savoirs, des pratiques et des procédures des collégiens et amener l'institution à se renouveler. Nous rejoignons ainsi l'analyse de l'appel à communication de cette 7ème édition du colloque qui met en avant les problématiques de gouvernance, de savoirs et de pratiques. Quelles contraintes didactiques amènent la culture numérique ? Quelles sont les nouvelles rationalités des collégiens que l'institution scolaire doit prendre en compte dans les stratégies éducatives ? Quelles formations mettre en place pour un développement durable¹¹⁴ ?

Avec quelles techniques les jeunes apprentis internautes effectuent-ils leurs recherches ? Quels sont les moyens qu'ils déploient pour effectuer une tâche de recherche d'information ? Quelles sont leurs démarches ? En un mot comment se

¹¹³ Education aux médias et à l'information (LOI n° 2013-595 du 8 juillet 2013)

¹¹⁴ Nous conservons la définition de développement durable dans son sens le plus général à savoir : « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs » (Moncef et al 2011)

débrouillent-ils ? Une question simple et pourtant complexe car elle nous engage à observer l'activité cognitive sous plusieurs aspects, d'une part le comportement informationnel et d'autre part la gestion des connaissances matérialisée dans les pratiques objectives. Les bagages avec lesquels l'apprenti internaute appréhende l'outil pose la question des connaissances techniques de l'outil mais aussi celles des rationalités mises en œuvre au cours de l'usage et par la suite intériorisées. L'objet de cette communication est de rendre compte des règles d'usage des moteurs de recherche forgées par cet usage régulier. En effet, sans être des experts, les jeunes internautes ne sont plus pour autant des novices (Boubée, Tricot 2011). Ils façonnent leur propre culture informationnelle qui énonce, petit à petit, elle aussi ses propres conditions et contraintes qui pèsent sur le système didactique. Nous employons le terme de culture dans le sens d'Hanna Arendt (1972) un ensemble de valeurs qui travaille à la constitution de collectifs.

L'intérêt que nous portons aux grammaires d'usage de la jeune génération est donc l'occasion de poser le problème des conditions et des contraintes des moteurs de recherche pour faire didactique au collège et d'engager une réflexion sur les possibilités d'échange avec de nouveaux territoires de culture, d'entrevoir les conditions d'une éducation durable.

Le paradigme de la résolution de problème tient lieu souvent de cadre d'analyse à l'activité de recherche d'information en psychologie cognitive, le processus analysé place ainsi au centre de l'analyse, l'information et se charge ainsi d'une variable encore trop mal délimitée. L'information est complexe, elle désigne tout à la fois, tout objet porteur d'information, du document à la donnée informationnelle comme une date par exemple. Elle signale aussi bien un état de connaissance reconnu, légitimé qu'un processus d'élaboration d'une connaissance. C'est d'ailleurs cette ambiguïté qui rend si difficile les tentatives de rapprochement entre les pratiques de recherche d'information dans l'univers privé et celles exercées dans l'univers scolaire. En revanche, ces pratiques font toujours la part belle à l'usage des automates, voir s'emparer des mêmes outils.

Nous proposons, l'apport d'une enquête auprès d'un public de collégiens réalisé dans le cadre d'une thèse, effectuée en 2012 et 2013 pour laquelle nous avons choisis comme approche de centrer notre analyse sur l'activité instrumentée. Cette étude exploratoire s'inscrit dans une perspective interdisciplinaire où les domaines psychologique, sociologique et anthropologique sont convoqués pour appréhender la notion d'appropriation par l'usage. A cette fin nous retraçons brièvement les notions complémentaires d'appropriation, d'usage et de pratique avant d'énoncer notre cadre conceptuel nourri par quatre approches disciplinaires distinctes de l'activité avant de soumettre notre méthodologie, nos résultats d'enquête et de conclure.

S'approprier c'est « *mettre à sa main* »

L'appropriation ou l'adaptation d'un outil à son usage c'est bien selon Millerand (2008) se situer sur la mise en usage de l'outil. C'est selon la perspective individuelle de l'ergonomie de l'activité « *le mettre à sa main* », incorporer les propriétés techniques de l'outil pour son propre usage et en intérioriser les valeurs. L'appropriation prend alors tout son sens au regard de la norme d'usage et du jeu d'élaboration de cette norme. L'appropriation est ainsi définie par Proulx comme « un processus d'intériorisation progressive des compétences techniques et cognitives à l'œuvre chez les individus et les groupes qui manient quotidiennement ces technologies. » (Proulx 2005)

S'approprier c'est « *user de* »

Si l'appropriation apparaît aisément sous l'angle individuel de l'usage « faire l'usage de », l'usage interpelle aussi le sociologue dans sa dimension sociale de production de sens. A côté de la sociologie holiste, tendu par le projet d'observer des pratiques sociales, le courant ethno méthodologique réintroduit le sujet, faisant de l'usage chez De Certeau (1980) une production personnelle : « s'inventer une manière de cheminer dans les univers construits ». Les sociologues de la traduction tiennent à leur manière aussi cette hypothèse lorsqu'ils bousculent les analyses de l'innovation. Madeleine Akrich (1990) montre de fait comment les chargés d'innovation technique introduisent dans leurs scénarios d'usage une part d'indétermination laissée aux usages possibles, source d'enrichissement et de modification de l'environnement technique et social. A ce sujet, nous pourrions, par exemple, nous interroger sur le rôle des usages sociaux de l'image dans l'évolution des moteurs de recherche. Avec l'usage, le social réintroduit son sujet. Par ailleurs, la manière d'utiliser l'outil ne se résume pas au mode d'emploi, l'usage intègre des dimensions subjectives. Anne Cordier (2011) amène l'idée que pour aboutir à leurs recherches, les jeunes internautes, par le biais de leurs représentations font appel à leur imaginaire technique. De manière plus globale, la sociologie incorpore à l'usage la dimension symbolique de l'objet à partir des propriétés perçues. Enfin, l'appropriation des outils présuppose, selon un point de vue techniciste, un usage rationnel, or si l'usage a quelque chose à voir avec le social, le social ne se résume pas au rationnel, il comporte une dimension symbolique pour en faire une pratique. L'usage en sociologie c'est chercher la dimension symbolique de l'outil. Pour Ramognino (2005) introduire l'usage d'un objet quelconque c'est faire usage de cet objet, l'employer, l'altérer ou le transformer. Pouvoir en user c'est pouvoir transformer les propriétés affectées à l'usage soit en altérant soit en transformant ses formes. La pratique apparaît alors sous des formes matérialisées, des formes de rationalisation propres. Ainsi l'objectif d'éducation à l'information ou de la culture informationnelle, porté par les nouvelles orientations éducatives internationales, nécessite l'examen des rationalités mises en œuvre par la jeune génération. Avec quelle symbolique aborde-t-elle les artefacts techniques utilisés aujourd'hui régulièrement ? Quelles sont les grammaires d'usage élaborées par de jeunes collégiens ?

S'approprier c'est enfin modifier son environnement pour agir

L'environnement numérique ou l'accès à l'information et la fragmentation constitue-t-il aujourd'hui un nouveau milieu? Si l'institution s'empare des nouvelles technologies, elle ne les explicite que très rarement donc les technologies de communication ne forment pas de milieu au sens didactique du terme Brousseau (1990). En revanche celles-ci organisent de nouvelles conditions pour agir, créer au sens écologique (Charbonnier, Kreplak, 2012). L'appropriation pose alors la question des stratégies mises en place pour agir.

La notion d'appropriation par l'usage mobilise ainsi l'analyse de l'activité autour de plusieurs cadres conceptuels développés dans des champs disciplinaires distincts, à savoir les apports de la sociologie de la traduction (Akrich, Callon et Latour 2006), la théorie psychologique de l'activité (Engeström 2000), la théorie de l'action située (Suchman 2007) et enfin de la cognition distribuée (Conein et Thévennot 1997). Cet ensemble est appelé à former ce qu'appelle Christian Licoppe (2014) le « carré de l'activité ». Nous situons notre travail au regard de ces apports théoriques et nous cherchons plus précisément à rendre compte des formes d'altérations de l'outil introduites par les collégiens en empruntant le cadre d'analyse la théorie de la genèse instrumentale de Rabardel que nous exposons.

L'activité, la théorie de l'activité, l'intention et le contexte

La psychologie soviétique rompt avec le modèle de l'activité mentaliste de nature téléologique déterminée par l'intention pour faire place à la mise en œuvre de moyens et enfin parvenir à son but ou motif. Il s'en suit une modélisation sous forme de structure (sujet, motif et comportement) décrite par Léontiev (1976) comme une structure hiérarchique portée par des relations dynamiques entre le sujet et l'objet. L'ergonomie du travail s'est largement inspirée de ces travaux, apportant à la structure les concepts de tâche et de détournement (Clot 2002). L'intérêt de la tâche dans la description du processus d'activité est d'introduire l'ensemble de conditions pour réaliser le but de l'activité, les moyens que le sujet se donne pour atteindre son but. Les ergonomes en viennent ainsi à distinguer la tâche prescrite de la tâche exécutée. Ce n'est plus seulement l'intentionnalité qui fait alors le jeu de l'action, le contexte est aussi de la partie. D'ailleurs, l'expression connue « *en contexte* » le souligne. Dans l'environnement homme-machine, si l'intention est indissociable du contexte de production de l'activité, la machine et ce qu'elle renvoie, contribuent aussi à donner du sens à l'activité. Le contexte est aussi appelé dans la littérature, la situation. Dans le cas de l'environnement des automates de recherche, le contexte connaît une succession de changements, il est redéfini sans cesse, il se caractérise par la notion de labilité. Le concept de situation est central dans l'analyse des ergonomes, l'activité et la situation forment un couple indissociable.

Placer au centre de l'analyse de la recherche d'information l'activité permet de penser que la recherche d'information n'est pas pas réduite au besoin

d'information mais qu'elle se pose comme une stratégie, un moyen en vue d'exécuter une tâche. Si la théorie de l'activité énonce comme principe d'action, le but, l'intentionnalité du sujet, l'action située introduit dans l'analyse de l'activité les principes d'organisation de l'action pour que le sujet atteigne son but. Elle examine quels sont les principes d'organisation que poursuit le sujet, ceux qu'il invente ou ceux qui sont déterminés par un plan d'action.

La théorie de l'activité permet ainsi de passer d'une analyse cognitive basée sur la satisfaction des besoins d'information à celle de l'activité effective. En plaçant le jeu des interactions avec le contexte de l'activité au centre de l'analyse, la stratégie mise en œuvre se révèle autrement, à travers le cheminement de l'activité qui se déroule. Son observation est d'ailleurs rendue possible par les traces qu'elle laisse inévitablement. Le principe de rationalisation est à rechercher en dehors des besoins, dans ses formes matérialisées, la théorie de la genèse instrumentale nous en fournit les moyens. Elle élabore notamment le processus de production symbolique des artefacts techniques, « *utiles à* » faire telle ou telle chose, sur la base des propriétés qui lui sont connues ou qui « *façonnera* » tel instrument qui n'est rien d'autre que la projection de certaines propriétés assignées à l'objet désigné.

L'approche instrumentale de Rabardel (1995) théorise la relation singulière qu'une personne entretient avec un artefact pour effectuer une activité, atteindre le but qu'elle s'est fixée. Cette relation est double, c'est à la fois une projection sur l'outil de l'activité symbolique de l'utilisateur (instrumentalisation) et à la fois une matérialisation des propriétés affectées à l'outil (instrumentation). L'utilisateur va en effet doter l'objet technique des caractéristiques qui sont déterminées par l'usage qu'il en fait puis intérioriser les schèmes d'action acquis par cet usage. L'instrument désigne alors le produit de cette activité symbolique. Le détournement ou catachrèse (Clot 1997) analysé en ergonomie illustre le phénomène. Simonnot (2012) donne quelques exemples de détournement qui marquent déjà l'histoire des usages d'Internet comme celles des bombes liens.

Dans le cadre de notre analyse des contraintes cognitives des automates de recherche d'usages privé et scolaire, nous avons voulu mesurer l'aptitude des collégiens à percevoir les propriétés de l'outil soit en les détournant, soit en développant des schèmes d'usage. L'examen des formes prises par l'usage de celui-ci au cours d'une activité de recherche d'information, les règles d'usage décrites par les collégiens eux même constituent notre projet. Nous avons voulu éviter le simple recueil des traces de transactions comme preuve d'indexicalité du raisonnement pratique, dans la tradition ethno méthodologique ou bien procéder à une enquête frontale jugeant, tous deux, trop difficiles à interpréter. Nous avons alors procédé par étapes successives et cumulatives, en quête d'abord de repérage de formes de rationalité, des formes qui « *in forment* » de l'activité symbolique de l'élève produites par les traces d'activité. Une étape suivie d'une analyse discursive des récits d'explicitation de ces traces. Nous nous sommes

ainsi appuyés sur les techniques d'entretien d'explicitation pour le recueil de données.

Le dispositif de recherche : documenter une tâche de recherche

Afin de prendre en compte la familiarité des outils nous avons choisi une diversité d'activité de recherche correspondant soit à des tâches scolaires comme une recherche documentaire dans le cadre d'une discipline, soit à des situations plus proches des activités privées comme celles d'une recherche factuelle. Nous avons ainsi soumis aux collégiens d'un même collège une des trois tâches conçues pour l'enquête. Tâche 1 « Les acteurs morts entre 2000 et 2013 », tâche 2 « les couples dans la littérature française », tâche 3 « donnez un exemple d'oxymore dans l'art contemporain ». Les élèves de troisième, volontaires, disposaient d'une durée d'une heure pour exécuter leur tâche, ce qui en réalité ne correspond qu'à 40 minutes d'activité en tenant compte des contraintes d'installation « du cadre d'activité » pour conserver le vocabulaire des ergonomes. Au cours de l'activité un dispositif technique d'enregistrement simultané nous permettait d'enregistrer les traces de l'activité.

Le corpus étudié

Ce sont 466 copies d'écran qui ont été retenues soit 20 % environ des traces collectées laissées par 50 collégiens des classes de troisième d'un même établissement scolaire. Seuls les écrans qui présentent une trace tangible de transaction ont été retenus. Ils ont servi de supports aux entretiens d'explicitation qui ont suivis, facilitant ainsi le recueil de récits d'expérience. L'entretien d'explicitation qui a pour objectif le recueil de récits d'expérience nécessite en effet, un certain nombre de conditions : faciliter la verbalisation de l'implicite, engager l'élève à revisiter ses propres options, « l'amener à la conscience réfléchi » (Vermeersch 1996). Les données ont fait l'objet d'une double analyse statistique : une analyse statistique des formes de transaction observées et une analyse des formes lexicales produites par 7 heures 50 d'entretien d'explicitation.

Les résultats de notre enquête

L'analyse statistique des transactions et des formes langagières devait nous permettre d'observer les grammaires d'usage inventées par les collégiens. L'analyse permet un certain nombre de constats à deux niveaux, non seulement sur les stratégies en oeuvre mais aussi sur les nouvelles dispositions cognitives dont elles font preuve. Le corpus recueilli donne à voir l'existence d'une stratégie mais montre qu'elle se passe de connaissances techniques lui substituant plutôt le jeu d'interaction homme machine comme ressource principale, interrogeant alors nos systèmes didactiques.

Tout d'abord, nous formulons quelques remarques à propos de notre corpus. La durée des entretiens d'explicitation est relativement faible au regard du nombre de

collégiens interviewés (7h50). A part quelques collégiens plus loquaces, les élèves n'ont pas l'habitude de s'exprimer sur leur démarche de recherche et même en présence des traces de leurs activités, ils fournissent peu d'explication (Ladage 2013). Nous avons déjà souligné la faible quantité de traces de transactions sur les copies d'écran. Ces deux remarques se complètent, elles montrent l'importance de la posture attentive au cours de l'activité.

Une stratégie de recherche basée sur les interactions homme-machine

La description des stratégies utilisées par les élèves montre qu'ils n'emploient ni une stratégie analytique, telle qu'elle est analysée par Boubée et al (2010), ni une stratégie de navigation, ils mettent en œuvre une stratégie mixte, une méthode qui combine à la fois l'interrogation par requête et la navigation dans les résultats.

La stratégie de requête des collégiens

La démarche analytique est remplacée par une collecte de mots produits par les résultats des moteurs en réponse à une requête posée à la volée. Le mot clé prend son sens, émerge dans le contexte des résultats de la recherche prenant alors une valeur d'indexation du document, de la page web, qui va permettre, étant donné sa pertinence dans le contexte, de renouveler la requête. Les termes repérés sur lesquels repose la rationalité mise en œuvre par le collégien ont une propriété indexicale. Un mot convie d'autres mots. Dans un premier temps, les résultats de recherche distribuent un index de mots utiles à l'élève, d'ailleurs sa première interaction avec l'outil est « *directe* », l'élève ne fait qu'énoncer la question telle qu'elle se présente à lui. Dans un second temps, il teste l'anthologie constituée au cours d'un exercice de reformulation, avant tout examine des résultats renvoyés par le moteur.

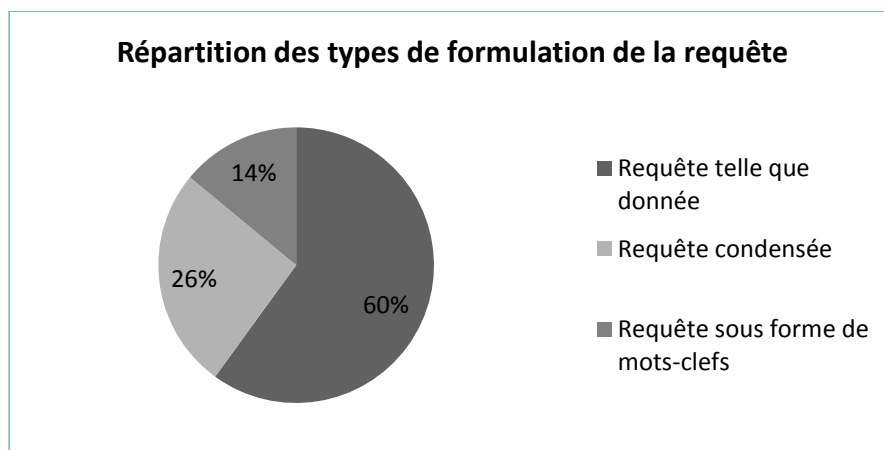


Figure 1: Type de structure de la première requête quelle que soit la tâche.

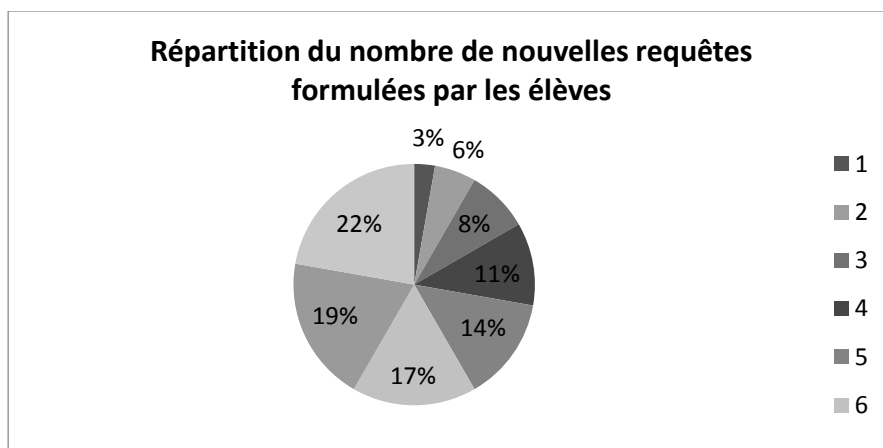


Figure 2: Nombre de nouvelles requêtes quelle que soit la tâche.

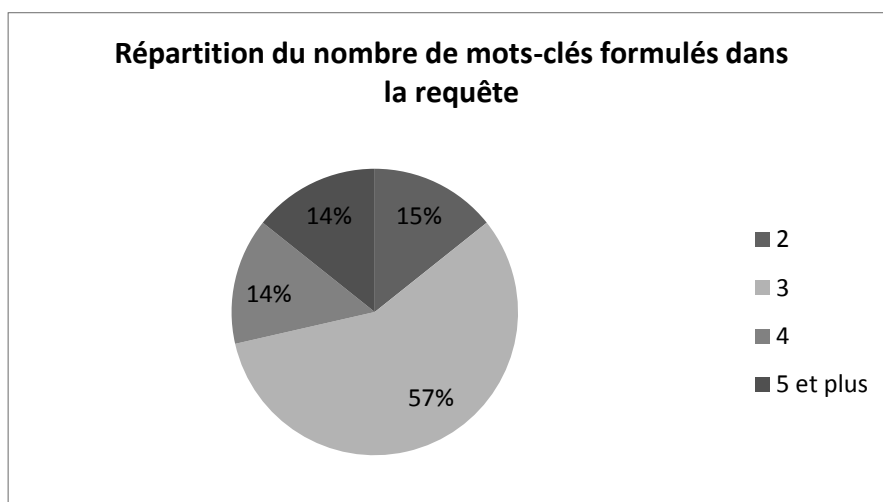


Figure 3: Nombre de mots clé à la première requête quelle que soit la tâche.

La stratégie de navigation des collégiens

Les collégiens butinent à l'intérieur des résultats et c'est ce « butinage assisté par ordinateur » qui, par bouclage, sert de support à leur stratégie de recherche. En effet, les collégiens se constituent, à partir des résultats retournés du moteur, un lexique sur lequel repose leur stratégie de recherche. Le lexique constitué organise alors une ressource pour l'élaboration de la requête. De cette façon, l'importance qu'accordent les collégiens au poids des mots lorsque nous observons la formation des requêtes sur les moteurs de recherche, signale un usage particulier des techniques : non pas « mettre en mots » mais « user des mots ». C'est ce qui explique le contrôle surprenant de la longueur des requêtes et de l'importance de la reformulation dans les stratégies observées, confirmant les résultats déjà apportés (Spink 2004) (Jansen & Spink 2006). Plus qu'un contrôle sémantique de leur requête, les collégiens contrôlent la longueur de leur requête. En guise de traduction du besoin sous forme de mots clé, ils sont en quête de mots pour interagir avec les outils.

Contourner la navigation

Prenons un autre exemple : alors qu'il est difficile pour les élèves de naviguer dans l'arborescence des hypermédias (Amadiou & Tricot 2006), ils se servent du classement des moteurs de recherche pour contourner cette difficulté. En effet, lorsqu'ils se limitent aux premiers résultats de recherche c'est bien souvent parce que, par cet usage, ils accèdent directement à la page souhaitée d'un site volumineux sans passer par sa page d'accueil. Ainsi échappent-ils à la difficulté de navigation dans le site hôte. De cette façon, les collégiens exercent une stratégie de filtrage. Ils utilisent le moteur de recherche comme une aide à la navigation à l'intérieur des sites qu'ils connaissent de réputation (Wikipédia, Google image) ou qu'ils repèrent dans les premiers résultats. Celui-ci lui fournit l'accès filtré sans passer par la page d'accueil, détournant alors la difficulté cognitive de se repérer dans une arborescence complexe.

Si les jeunes ont une préférence notoire pour « la recherche directe », l'expression est récurrente dans nos entretiens, l'exercice des requêtes prend bien part à la stratégie mise en œuvre par les collégiens mais sans aller jusqu'à en faire une stratégie analytique, elle correspond dans notre étude à une technique pour mieux maîtriser la navigation. De fait, le jeu des requêtes relève d'une autre visée que celle d'exprimer ses besoins, adressés au système. Les adolescents utilisent les propriétés techniques des outils pour se constituer un lexique de mots clé, puis ensuite, ils s'appuient sur les algorithmes tels que Word Rank pour stabiliser les pages de réponses. De cette manière, ils réinventent les règles de la démarche analytique. C'est sur la base de ce constat que nous qualifions leur stratégie de stratégie mixte : naviguer dans les résultats grâce aux propriétés de filtrage du moteur de recherche. A partir de ces résultats, la recherche directe ne confère pas aux collégiens d'indices d'une meilleure connaissance des outils de recherche, en revanche elle atteste celle d'une adaptation de l'outil à l'activité de recherche.

A partir de nos données nous avons établi une typologie des comportements qui résume la stratégie des collégiens.

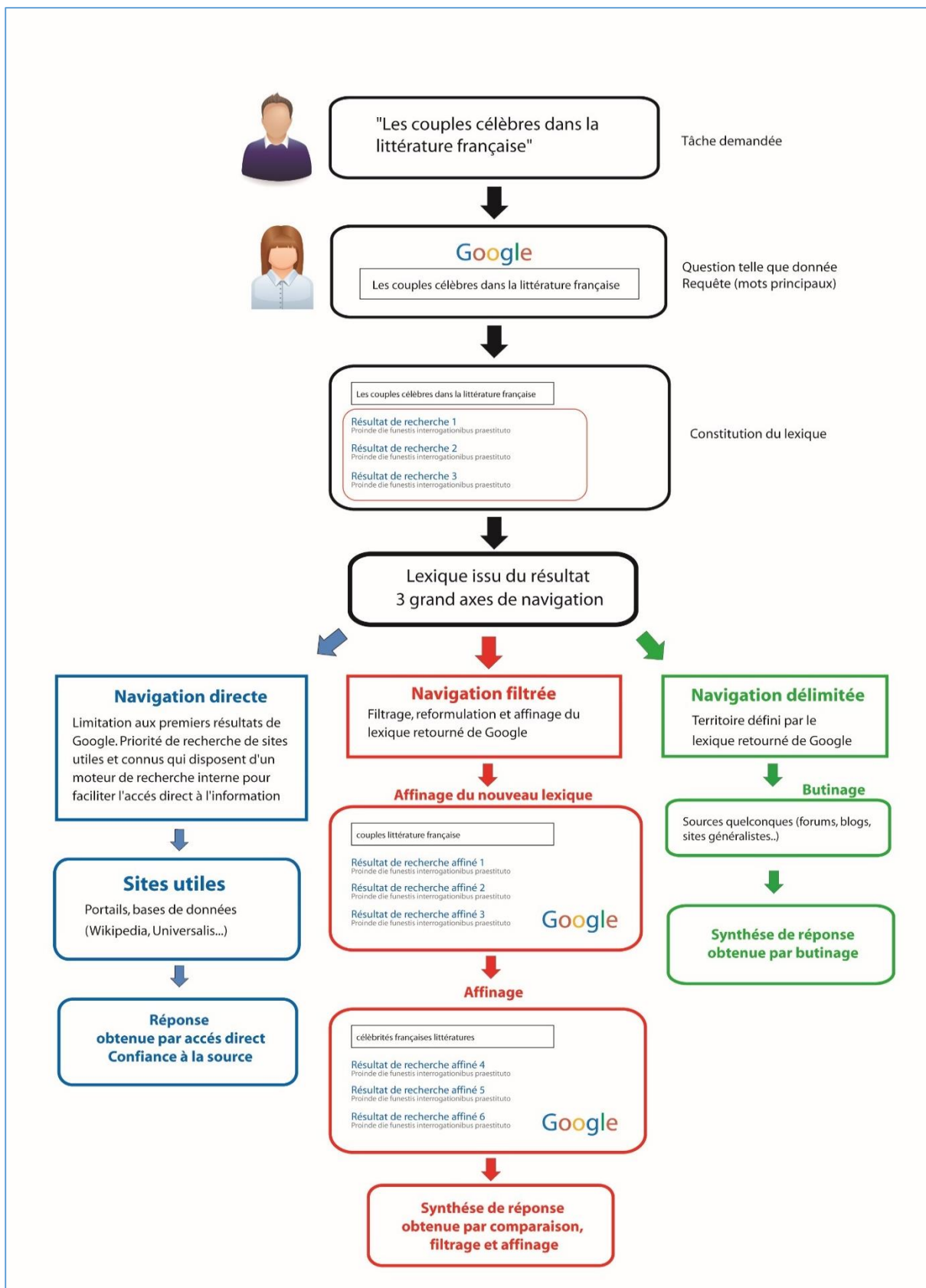


Schéma : Stratégie mise en œuvre par les collégiens

Ainsi, au cours de l'activité, les collégiens détournent les propriétés techniques des outils de recherche et en font des outils de soutien pour leur activité, dotant ces outils de nouvelles propriétés. Fondés sur les propriétés de référencement pour la collecte, l'indexation, l'appariement et le classement des résultats, les moteurs de recherche apparaissent pour les adolescents comme des outils de « *signalement interactif* ». La stratégie de « *butinage assistée par ordinateur* » à laquelle se livrent les collégiens repose sur des schèmes de lecture et d'écriture reconsidérés par les collégiens comme de nouveaux régimes d'attention et d'essai. C'est ce que notre analyse statistique assistée par ordinateur des données lexicales met en évidence. La distribution statistique des formes verbales de notre corpus positionne les verbes d'action « *voir* », « *regarder* » et « *lire* » comme étant les formes les plus représentées. Nous avons obtenu ce résultat par le traitement statistique de notre corpus avec aidé du logiciel Iramutek¹¹⁵.

L'expérience du fonctionnement des outils

Les stratégies mises en œuvre font l'économie d'intention préalable, les élèves saisissent leur requête immédiatement dans l'interface de recherche, sans véritable conceptualisation. Leurs requêtes démarrent par la question telle que donnée par la consigne avant d'être reformulée de nombreuses fois, et ce jusqu'à réinitialisation. Aucun opérateur booléen n'est utilisé, la stratégie analytique qui repose alors sur de bonnes connaissances de l'outil n'est pas vérifiée. Les collégiens se concentrent davantage sur leur expérience phénoménologique de l'outil. Les définitions et les raisonnements qu'ils tiennent au sujet des moteurs de recherche font appel aux registres de la familiarité ou de la notoriété sans apporter de détails techniques. D'ailleurs les objets qu'ils classent parmi les moteurs s'étendent aux navigateurs. Toutefois les adolescents perçoivent un certain nombre de propriétés de l'outil auquel ils confèrent une symbolique.

L'instrumentalisation de l'outil ou l'usage des propriétés de l'outil pour l'activité de navigation

Vu comme un outil d'aide à la formulation de la requête, une aide à la navigation et à l'accès direct, le moteur de recherche prend de nouvelles formes à travers l'activité symbolique des élèves. Les collégiens perçoivent certaines propriétés visuelles de l'outil, leur phénoménologie, dont ils se servent pour gérer leur activité, tout particulièrement les propriétés d'affichage des résultats des moteurs. Ils intègrent dans leur pratique les algorithmes sans les connaître (Page Rank, Link Rank et Word Rank) pour aménager leur territoire de navigation ou faciliter leur navigation, une technique pour laquelle nous avançons l'hypothèse d'une instrumentalisation des outils de recherche dont l'observation a pu rendre compte.

¹¹⁵ Logiciel libre et gratuit développé sur la base de logiciels libres : Python : <http://www.python.org>; R (R Development Core Team, 2009): <http://r-project.org>; Lexique 3 (New, Pallier & Ferrand, 2005): <http://lexique.org>
[http:// www.iramuteq.org/](http://www.iramuteq.org/)

Dédiée à l'activité de recherche, il est difficile de rendre compte d'une instrumentalisation du moteur de recherche. Toutefois si le robot est utile à l'activité des collégiens c'est pour naviguer. Ils utilisent le robot de recherche comme un navigateur, des technologies certes voisines mais bien distinctes alors qu'ils les confondent. Par ailleurs cet aspect nous permet de comprendre que les élèves ne s'en tiennent pas aux seules perceptions, ils prennent position, ils puisent en elles les ressources de leur activité de navigation sans nécessairement mettre en jeu des processus réflexifs. Les propriétés de l'outil perçues au cours des transactions avec l'outil sont interprétées pour devenir de nouvelles ressources pour l'activité (Hutchins 1995).

Les obstacles épistémologiques

Ces « grammaires d'usage » élaborées en situation constituent bel et bien des obstacles à une rationalisation du maniement des moteurs. Ces manières de faire leur permettent de pouvoir se débrouiller seuls et d'échapper à l'apprentissage structuré mais sans garanti de connaissances réelles et durables de leur environnement. Si l'explicitation des techniques demeure utile pour organiser un milieu didactique, la prise en compte des modes d'agir permettrait aux institutions d'installer aussi un espace de négociation nécessaire à l'élaboration d'une culture commune de l'Internet.

Entre l'apprentissage de la démarche de recherche et la quête d'autonomie de l'élève, quel est le type d'enseignement possible ? Entre la dialogique de ces deux systèmes émerge un tiers à visée opératoire, c'est ce tiers qui peut constituer un nouvel espace de formation. Ce sont les éléments nouveaux qui organisent les recherches qui peuvent constituer un domaine de négociation. Les stratégies peuvent être questionnées et faire l'objet de connaissances nouvelles durables pour engendrer une réelle maîtrise cognitive sur la base de l'expérience commune, partagée.

L'intérêt de l'observation

Il nous apparaît particulièrement fructueux de considérer la notion d'appropriation par l'usage à laquelle nous parvenons sous la forme décrite dans nos travaux par la notion de « butinage assistée » qui montre une réelle appropriation par l'usage des outils de recherche. Ainsi, cette étude permet de mettre en évidence l'obstacle que constitue la familiarité avec ces outils par le type d'emploi qui en est fait. L'élève d'aujourd'hui est porteur de nouveaux schèmes opératoires. En faisant le choix d'une étude centrée sur l'activité nous avons mis en évidence que l'activité cognitive des collégiens se constitue comme une disposition à agir plutôt qu'une activité déterminée par une connaissance transmise. Cette conclusion nous invite à repenser l'organisation de l'institution, à entrevoir la nécessité d'introduire des changements profonds de stratégies éducatives.

Ces observations viennent corroborer l'hypothèse que la connaissance du fonctionnement des outils en permet une meilleure pratique (Tat 2011) mais sans s'y arrêter. Notre étude, en montrant l'existence de démarches rationnelles guidées par une activité de symbolisation met en évidence le phénomène d'autopoïèse (Varela 1989) et confirme deux obstacles avec lesquels les enseignants doivent composer. D'une part les élèves usent des outils sans en acquérir véritablement les connaissances techniques, d'autre part cette pratique est le support de leur activité. La contrainte didactique est alors double. Alors que les collégiens transforment l'outil qu'ils « inventent » au travers des propriétés techniques perçues et utilisées, ils acquièrent une connaissance partielle de l'outil. Si le travail de l'enseignant consiste bien à aider les élèves à dépasser ces rationalisations de l'action dans leur seul contexte, ils ne peuvent faire abstraction des pratiques de collégien tout en leur permettant de trouver une stratégie pour enrichir leurs territoires.

À l'instar des communautés qui fondent le web sur l'idée qu'il n'est pas nécessaire de développer des connaissances particulières pour maîtriser la recherche d'information, les jeunes générations se sont équipées d'une grammaire pour fonctionner avec ces outils, utile à la gestion de leur activité mais qui reste insuffisante. Ces grammaires constituent de nouvelles contraintes, objets d'étude pour l'entrée dans une démarche d'enquête telle qu'elle est exposée dans la théorie anthropologique de la didactique (Chevallard, Ladage, 2011). L'expérience, envisagée comme une mise à l'épreuve, une confrontation avec son objet, serait de nature non seulement à produire des connaissances de cet objet mais aussi à arborer la didactique de l'information.

Notre perspective exploratoire visait une meilleure connaissance des contraintes didactiques de l'usage des moteurs de recherche dans le cadre contraint de l'école. Nous apportons avec cette étude un regard différent sur les contraintes cognitives. L'usage du moteur de recherche porte de fait des traces de particularités culturelles. Les adolescents conjuguent leur activité avec l'environnement technique, ce que suggère d'ailleurs le terme interagir (agir avec). Son étude nous permet alors de mieux comprendre comment sont habités les environnements numériques à l'école. La description des pratiques de « *butinage assistée* » que nous observons, montre en effet, deux aspects singuliers qui interpellent l'institution. Tout d'abord que l'activité cognitive des collégiens se constitue indépendamment des connaissances transmises puis qu'elle résulte d'une activité, c'est à dire une disposition à agir. La transmission des connaissances, base des stratégies éducatives d'aujourd'hui, appelle de profonds changements accordant davantage de place à l'agir. Alors que l'écrit, institué par l'école et plus généralement par la culture, fait état de son statut privé, la tendance anthropologique des collégiens introduit une altération de sa norme. L'écriture des mots clé, dans l'espace dédié des interfaces, produit par les collégiens, dérive de la compilation de mots renvoyés par la machine, l'acte renvoie à une observation au préalable. Avec ces manières de faire, l'activité cognitive est profondément modifiée. Les blogs, les wikis et les pages de réponses appartiennent bien au

même monde celui de « la grande conversion numérique » (Douehi 2008) caractérisée par la production collective de contenus textuels.

Bibliographie

Akrich, M., Callon, M., & Latour, B. (2006). *Sociologie de la traduction: textes fondateurs*. Presses des MINES.

Akrich, M., Pujol, T., & Broustail, J. (1990). *Des Machines et des hommes*. Paris, France: Editions Maison des Sciences de l'Homme.

Amadiou, F., & Tricot, A. (2006). Utilisation d'un hypermédia et apprentissage : deux activités concurrentes ou complémentaires ? *Psychologie Française*, 51(1), 5-23. <http://doi.org/10.1016/j.psfr.2005.12.001>

Boubée, N., & Tricot, A. (2011). *L'activité informationnelle juvénile*. Paris: Lavoisier.

Brousseau, G. (1990). Le contrat didactique : le milieu. *Recherches en didactique des mathématiques (Revue)*, 9(9.3), 309 - 336.

Certeau, M. de. (1980). *Invention du quotidien*. Paris, France: Union générale d'édition.

Charbonnier, P., & Kreplak, Y. (2012). *Savoirs écologiques*, 22(1), 7-23.

Clot, Y. (1997). Le problème des catachrèses en psychologie du travail : Un cadre d'analyse. *Le Travail humain*, 60(2), 113-129.

Clot, Y. (2002). *La fonction psychologique du travail (3e éd. corr)*. Paris: Presses universitaires de France.

Cochoy, F., & Licoppe, C. (2014). Présentation. *Réseaux*, 182(6), 9-19.

Cordier, A. (2011, septembre 23). *Pratiques documentaires des élèves et formations dispensées par les enseignants documentalistes : à la croisée des imaginaires d'internet et des pratiques formelles et informelles*. Consulté 7 novembre 2014, à l'adresse <http://www.theses.fr/s27295>

Douehi, M. (2008). *La Grande conversion numérique*. (P. Chemla, Trad.). Paris, France: Éd. du Seuil.

Hannah Arendt. (1972). *La crise de la culture : huit exercices de pensée politique*. Paris: Gallimard.

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

Jansen, B. J., & Spink, A. (2006). How are we searching the World Wild Web?: A comparison of nine search engine transaction logs. *Information Processing and Management*, 42, 248-263.

Ladage, C. (2008). *Etude sur l'écologie et l'économie des praxéologies de la recherche d'information sur Internet : une contribution à la didactique de l'enquête codisciplinaire*. Aix Marseille 1. Consulté à l'adresse <http://www.theses.fr/2008AIX10110>

Ladage, C. (2013). *Le récit d'une recherche d'information sur internet comme élément constitutif d'une didactique du Web*. Présenté à Sciences et technologies de l'information et de la communication (STIC) en milieu éducatif. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/edutice-00875570/>

Ladage, C., & Chevillard, Y. (2011). Enquêter avec l'internet : études pour une didactique de l'enquête. *Education & didactique*, 5(2), 85-116.

- Leontiev, A. N. (1976). *Le Développement du psychisme: problèmes*. Paris, France: Éd. sociales, impr. 1976.
- Leplat, J. (2000). *L'analyse psychologique de l'activité en ergonomie: aperçu sur son évolution, ses modèles et ses méthodes*. Toulouse, France: Octarès.
- Millerand, F. (2008). Usages des NTIC: les approches de la diffusion, de l'innovation et de l'appropriation (2e partie). *Composite*, 3(1), 54–73.
- Moncef, B., Carbone, V., & Soulerot, M. (2011). *Le management durable au coeur des organisations*. Lavoisier.
- Nicole Boubée, & André Tricot. (2010). *Qu'est-ce que rechercher de l'information ? : état de l'art*. Villeurbanne: Presses de l'Enssib.
- Octobre, S., France, Ministère de la culture et de la communication (1997-....), & Département des études, de la prospective et des statistiques. (2014). *Deux pouces et des neurones: les cultures juvéniles de l'ère médiatique à l'ère numérique*. Paris: Ministère de la culture et de la communication, Secrétariat général, Département des études, de la prospective et des statistiques: la Documentation Française.
- Perriault, J. (2008). *La logique de l'usage: essai sur les machines à communiquer*. Paris: l'Harmattan.
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants Part 1. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <http://doi.org/10.1108/10748120110424816>
- Proulx, S. (2005). *Penser les usages des technologies de l'information et de la communication aujourd'hui: enjeux-modèles-tendances*. Lise Vieira et Nathalie Pinède, eds, *Enjeux et usages des TIC: aspects sociaux et culturels*, Tome, 1, 7–20.
- Ramognino, N., & Vergès, P. (2005). *Sociologie et cognition sociale*. Consulté à l'adresse <http://cat.inist.fr/?aModele=afficheN&cpsidt=17382231>
- Simonnot, B. (2008). Quand les moteurs de recherche appellent au jeu : usages ou détournements ? *Questions de communication*, (14), 95-114. <http://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.752>
- Simonnot, B. (2009). *Culture informationnelle, culture numérique : au-delà de l'utilitaire* (Vol. Vol. 5). Lavoisier. Consulté à l'adresse http://www.cairn.info/resume.php?ID_ARTICLE=LCN_053_0025
- Simonnot, B. (2012). *L'accès à l'information en ligne: moteurs, dispositifs, et médiations*. Paris: Hermes sciences publications : Lavoisier.
- Spink, A. (2004). Multitasking information behavior and information task switching: an exploratory study. *Journal of documentation*, 60(4), 336–351.
- Tat, K. Q. (2011, décembre 16). *Recherche d'information sur le web (RIW) et moteurs de recherche : le cas des lycéens*. École normale supérieure de Cachan - ENS Cachan. Consulté à l'adresse <https://halshs.archives-ouvertes.fr/tel-00719199>
- Vermersch, P. (1996). L'explicitation de l'action. *Cahiers de linguistique sociale*, (28-29), 113–119.

Reconnaître l'immuable dans un contexte de transmutations sociales et économiques : la diplomatie numérique permet l'identification et la conservation efficace des données essentielles d'une institution

Patricia FORGET
Archiviste universitaire et muséologue
Superviseure d'Archives et gestion documentaire du Secrétariat général
Université du Québec en Outaouais
283, boul. Alexandre-Taché, bureau E-2002
C.P. 1250, succ. Hull
Gatineau (Québec)
J8X 3X7

Résumé : L'efficacité et la crédibilité d'une institution contemporaine va de pair avec le sérieux avec lequel elle gère ses informations essentielles puisqu'elles contiennent à elle seule toute l'essence d'un organisme. Qui plus est dans un monde contemporain où l'accès, la gouvernance, l'OPEN DATA deviennent les concepts à la mode : la rigueur avec laquelle nous traiterons cette information (création, documentation et conservation) définiront automatiquement l'identité, l'intégrité et l'authenticité de cette information et permettra son accès rapide mais surtout sécuritaire. Les théories et les méthodologies contemporaines de la diplomatie archivistique combinée à l'approche muséologique interdisciplinaire permettent aux praticiens de naviguer dans les méandres de la surinformation en y faisant ressortir le savoir-faire de l'établissement, mais encore faut-il que les dirigeants appuient ce type d'approche.

Mots-clés : archivistique, diplomatique, numérique, information, documents, essentiels, sécurité, accès, conservation, gouvernance

Abstract: The credibility of a contemporary institution come with the prioritization of the management of his essential information. The way this information will be treated (created, documented and conserved) will automatically define the identity, the integrity and the authenticity of this information and allow quick secure access. Without a strictness methodology, it can be impossible for an institution to rely on it. Archivist diplomatic combine with a museology (or interdisciplinary attitude) will surely help the contemporary managers to answer their questions about why it does not work, which methodology is missing and how they should proceed. The efficiency of this approach will be equivalent to the seriousness they will allow their team to work on it.

Key words: archivist, diplomatic, digital, essential, information, records, conservation, governance, security, accessibility

Avec l'apparition de la société de consommation, on constate le développement d'une culture de masse propulsée par la propagation de technologies que l'on appelle communément les médias de masse (photographie, cinéma, radio, télévision, etc.) et on assiste en parallèle à la facilitation du traitement des données par l'entremise de la calculatrice, puis de l'ordinateur, celui-ci n'effectuant que la gestion des données de l'époque.

En effet, durant le XIX^e et le XX^e siècle existe une distinction claire et définie entre les médias de masse et les technologies pour le traitement des données des institutions et des organisations. Cependant, à la fin du XX^e siècle et au début du XXI^e se produit un changement majeur : « De machine analytique, tout juste bonne à traiter des nombres à grande vitesse, il [l'ordinateur] est devenu [...] un outil de synthèse et de manipulation médiatiques ». (MANOVICH, 2010) C'est ce que nous appelons maintenant les nouveaux médias. Au lieu de simplifier les choses, l'arrivée des nouveaux médias crée, au contraire, une confusion entre les données essentielles et les données superflues d'une organisation. Cette confusion est d'autant plus réelle que la création de médias de masse et de données n'a jamais été aussi facile qu'à l'ère actuelle, créant du même coup un problème de quantité qui augmente d'autant plus cet imbroglio. De plus, ce nouveau type de technologie consomme un niveau effarant d'espace disque serveur. Plusieurs entreprises et/ou institutions publiques demandent à leurs employés de réduire le nombre de courriels, limiter l'espace serveur personnel quand, en fait, l'espace serveur n'est pratiquement qu'occupé par ces nouveaux médias et leur panoplie de nouvelles versions qui saturent l'espace mémoire de ces organisations avant même qu'aucune donnée reliée à l'établissement n'y soit insérée.

Bien différencier ce que l'on doit garder de ce que l'on doit jeter devrait être une priorité pour quiconque veut assurer le développement actuel des institutions et des organisations sans compromettre leur avenir. Cette priorité institutionnelle ou organisationnelle est telle que cette question devrait se poser dès la création de ces documents et de ces informations, et ce, avant même que le chaos ne s'installe:

Identifier les domaines connexes critiques pour l'organisation. [...] En surchargeant les bases de connaissances et les systèmes d'information, le risque d'inonder les employés d'information et d'entraîner une détérioration plutôt qu'une amélioration de la situation. (RIVARD & ROY, 2010)

Contrairement à la croyance populaire, les anciennes méthodes de documentation et de classement, conçues et appliquées par des générations de scientifiques depuis le siècle des Lumières, ne sont pas aussi désuètes qu'on aime bien le prétendre aujourd'hui. (BALLAY, 2010)

Malgré les avancées technologiques, la méthodologie de documentation héritée du siècle des Lumières poursuivait son chemin et permettait toujours d'identifier ces nouveaux formats pour la conservation de l'information. Le repérage des médias de masse s'effectuait encore selon cette méthodologie, soit l'attribution d'un numéro unique dont chacune des constituantes pouvait bien identifier le type de format, le contenu général, l'année de création de ce document, etc. Cette approche permettait non seulement le repérage rapide à l'aide d'outils de recherche, mais également la gestion efficace de ce savoir afin de toujours mettre de l'avant l'accessibilité de ces ressources. Pour ce qui est du traitement de données, plusieurs types de rapports avaient été créés afin de rassembler dans un même document l'ensemble des données pertinentes. Certains types de documents devinrent essentiels à la compréhension de tout traitement de données. Parlons, par exemple, des journaux comptables et des états financiers, pour le domaine de la comptabilité; ces types de documents rassemblaient souvent l'ensemble des données pertinentes.

De prime abord, il peut apparaître difficile de définir des zones immuables dans les documents de fonction ou d'exploitation d'un organisme. Voilà pourquoi débiter l'analyse par les informations (documents) administratives semble tout indiqué. En ce sens, la diplomatique classique peut être intéressante afin de déterminer les éléments clés de ce type de document, qu'il soit papier ou électronique. En cela, les documents administratifs deviennent propices à l'application de l'analyse diplomatique classique puisque leur normalisation permettra non seulement de mieux conserver ces documents, mais également de protéger l'institution par une amélioration du document type puisque ces documents sont régis par les lois et règlement dont l'organisme est tributaire.

DIPLOMATIQUE CLASSIQUE

Méthodologie du XVII^e siècle, la diplomatique permettait l'analyse de différents documents (actes) dans le but premier de reconnaître l'authentification et l'originalité d'actes. Selon la méthode de Jean Mabillon, trois éléments constituent un acte¹¹⁶ : le contexte, l'énoncé de la décision et les modalités. (CHABIN, 17-18 novembre 2008) Ces trois éléments doivent toujours être accompagnés d'une part de l'identification des personnes en cause (auteurs, destinataires, témoins) avec la date, la signature et l'enregistrement de l'acte par l'expéditeur ; d'autre part des mentions ultérieures qui ponctuent la vie de l'acte : enregistrement de la réception du document, annotations, n° d'inventaire, etc. De plus, le support, la mise en page et l'écriture constituent les éléments externes de critique du document, d'autant plus parlants si on dispose d'un corpus de référence. (GUYOTJEANNIN, PYCKE, & TOCK, 1993)

¹¹⁶ Bearman reprend une structuration similaire pour appréhender la réalité du document électronique. Soit le « DATA CONTEXT », le « DATA CONTENT », « DATA STRUCTURE ».

Une première analyse voulant identifier les types de documents essentiels à votre établissement vous permettra sans doute de mieux comprendre à quoi pourrait servir la diplomatie classique. Celle-ci intervient après la création des documents. Elle est une méthode d'analyse rétroactive qui vous permettra de mieux structurer les prochains modèles. En fait, à partir d'une analyse exhaustive des documents essentiels de votre organisme, et ce, en les caractérisant par types, vous pourrez définir ce qui manque à ce regroupement d'informations (documents) pour jouer correctement leur rôle tant sur les plans administratif, légal et financier (valeur primaire) que sur le plan informationnel et patrimonial : témoignages, conservation des savoir-faire, (valeur secondaire). (COUTURE & collaborateurs, 2005)

La rigueur avec laquelle ces documents seront créés permettra par la suite de mieux répondre aux impératifs légaux et administratifs de l'organisation. Une bonne gestion des risques inhérents à toute organisation passe inévitablement par une bonne gestion de son information. Quels sont les types de documents que votre établissement utilise le plus fréquemment ou ceux dont les informations sont essentielles au bon fonctionnement de votre organisme?

En cela l'ouvrage de Louise Gagnon-Arguin sur la typologie des documents des organisations, est un exercice d'application traditionnelle de la diplomatie classique où nous retrouvons plusieurs types de documents administratifs définis par : leur contexte de création, leur définition, leur contenu, leurs conditions de validité, leurs fonctions, leur conservation, l'autorité responsable, les documents reliés, les informations complémentaires et les Lois. (GAGNON-ARGUIN & VIEN, TYPOLOGIE DES DOCUMENTS ET DES ORGANISATIONS De la création à la conservation, 2008)

Cet ouvrage peut être utile afin de cibler certains types de documents dans une institution. De plus, il démontre à lui seul le bien-fondé de mon point voulant qu'une multitude de documents types existe et qu'à partir de ces documents nous pouvons déjà établir un travail rigoureux qui permettra à l'organisation de mieux reconnaître l'immuable dans un contexte de transmutations sociales et économiques, et du même coup de mieux gérer les risques. Reconnaître la part immuable d'une institution permet souvent de protéger cet organisme à court, moyen et long termes en établissant des structures informationnelles rigoureuses.

Naturellement, cette typologie ne peut se substituer à une analyse réelle des documents de l'institution puisque la réalité de chaque organisme est unique. Contrairement à ce que nous pourrions croire, le monde numérique n'a pas éradiqué l'ensemble des pratiques et des savoir-faire institutionnels, la vraie révolution du numérique, dans certains cas, est plutôt de rendre accessible un ensemble de documents qui auparavant devenait difficilement repérable et accessible intellectuellement par la magie de l'OCR (reconnaissance optique des caractères). Mentionnons d'ailleurs que c'est grâce à cet exercice d'OCR que nous pouvons déceler la non-conformité du contenu de certains documents essentiels d'une institution.

DIPLOMATIQUE SPÉCIALE

La diplomatie spéciale de Paola Carruci (*DURANTI, Pour une diplomatie des documents électroniques, 2003*) permet d'intégrer à l'analyse documentaire par types, tout le processus d'affaires. En cela, elle rejoint les théories de BEARMAN.

Dans son étude sur les tendances occidentales, Bearman traduit bien la racine des deux tendances théoriques actuelles dans la gestion des dossiers : la diplomatie classique et les politiques et procédures encadrant certains processus d'affaires dans une bureaucratie.

En cela, la diplomatie peut apparaître désuète aux yeux de certains. Pourtant, elle renferme la base même d'un processus évolué de gestion en relevant les manques au niveau des structures bureaucratiques, et ce, en définissant à l'aide de politiques, de procédures et de modèles prédéfinis l'identité du document et du dossier et permettre afin de s'assurer de leur intégrité et leur authenticité.

The primary contribution of diplomatic to an understanding of electronic records is its analysis of the attributes of a record based on concepts and principles that have evolved over centuries of detailed study of the documentary process. By decontextualizing and universalising those attributes, the original diplomatists were able to recognize and evaluate records... (DURANTI, Concepts and principles for the management of electronic records, or records management theory is archival diplomatics, 2010)

DIPLOMATIQUE NUMÉRIQUE

La diplomatie numérique est vue comme une avancée pour appréhender la complexité de l'objet numérique contemporain, qu'il soit document, fichier, base de données, etc. :

The contribution of archival science is its analysis of aggregates of records in terms of their documentary and functional relationships and the ways in which they are controlled and communicated. (DURANTI, Concepts and principles for the management of electronic records, or records management theory is archival diplomatics, 2010)

La diplomatie numérique se définit donc comme l'application de l'ensemble des théories de la diplomatie classique et spéciale, à laquelle s'ajoute une intégration des concepts de la science archivistique dans le contexte du numérique. Reprenant les éléments mêmes de la diplomatie classique, la diplomatie contemporaine, nommée « archival diplomatics » et définie par Duranti, crée dès le départ un document ou une information complète qui intègre l'entièreté des informations pertinentes, que ce soit au niveau du contenu ou de la

forme (identité) et assure à court, moyen et long termes son intégrité et son authenticité.

(DURANTI, Pour une diplomatie des documents électroniques, 2003)

(DURANTI, Concepts and principles for the management of electronic records, or records management theory is archival diplomatics, 2010)

1. Identité

L'identité d'un document se compose de plusieurs éléments qui peuvent être normalisés afin de s'assurer que le contenu dont il est porteur est réellement intègre face aux politiques, procédures et normes de l'établissement. De plus, Duranti définit l'identité comme la forme du document dans ses composantes uniques physiques et intellectuelles intégrées dans le cadre défini par l'organisme au niveau administratif, légal, mais également dans la forme acceptées du type de documents et des normes graphiques.

Voici les éléments qui se doivent d'être définis, normalisés et surtout documentés selon DURANTI:

- format
 - papier / électronique (PDF/A)
- actions reliées au document :
 - sa date ou ses dates de création et de transmission
- contenu : selon les procédures
- noms des personnes qui concourent à sa production et qui sont responsable de son contenu (auteur, destinataire, rédacteur, hôte (détenteur de l'adresse électronique))
 - sur le document
 - dans différents aspects du logiciel
- forme physique et intellectuelle (définie par des guides et procédures, normes)
- contexte (qui encadre sa conception et dans lequel est créé)
- signature
- document afférents ou documents joints
- liens archivistiques (cote, règle associé, etc.)

The fundamental difference from traditional records is that the components of electronic records may reside in different parts of the medium or even of the system and may not physically exist IF NOT PURPOSELY GENERATED.

(DURANTI, Concepts and principles for the management of electronic records, or records management theory is archival diplomatics, 2010)

Aux éléments définis par Duranti, j'ajouterai la dénomination du fichier électronique. L'utilisation contemporaine des fichiers électroniques met en lumière une autre problématique de taille concernant la lecture de ce type d'information : plusieurs types d'appareils peuvent permettre la lecture de certains formats : que ce soit les PDF ou les fichiers JPEG, cependant, arrivent-ils à lire la même information à partir d'appareils différents ou de logiciels différents. L'accès aux

métadonnées du document varie d'une plateforme à l'autre. Prenons l'exemple d'un projet de numérisation que j'effectuais en 2010. Les métadonnées insérées par les étudiantes à coup de centaines de mots ne pouvait être accessibles que si nous utilisions le MAC, dès que nous sortions de la plateforme Apple, les métadonnées ne pouvaient être lisibles. Elles disparaissaient. Le seul élément stable devenait la dénomination du fichier. Voilà pourquoi, la seule véritable stabilité se trouve parfois dans la dénomination ou le contenu du document, et non pas dans les métadonnées associées au document. Voilà également pourquoi l'accent a été mis sur la dénomination dans plusieurs recueils, mesures transitoires, etc. (Conférence des recteurs et des principaux des universités du Québec, Juin 2009)

2. Intégrité

L'intégrité d'un document se mesure dans la capacité à s'assurer que le contenu n'a pas été modifié depuis sa création ou son officialisation.

Naturellement, l'intégrité est intimement liée à la responsabilisation des créateurs et des responsables de cette information. Voilà pourquoi le cœur du problème réside dans l'inclusion des créateurs dans le projet de préservation, car sans leur participation, le rattrapage devient impensable dans certains cas. Défi majeur d'abord par la constitution même de nos administrations qui fonctionnent souvent en vase clos et sans vision à moyen et long termes. Une volonté nouvelle de la classe dirigeante doit émerger afin de les conscientiser sur leur rôle, mais également sur les solutions envisageables : réfléchir aux savoirs et aux savoir-faire organisationnels, aux pratiques, aux politiques les entourant ainsi qu'aux méthodes de gestion et de passage de ces intangibles critiques pour toute organisation qui cherche à se renouveler. En effet, les dirigeants doivent non seulement permettre, mais aussi favoriser la création d'équipes interdisciplinaires.

Voici les éléments qui se doivent d'être pris en charge par les responsables de cette information afin de s'assurer de l'intégrité, selon DURANTI:

- la conception et la création même du document au niveau du contenu, du contexte, l'énoncé de la décision et les modalités
 - Compiler les documents en fonction de normes et de modèles
Que ce soit au niveau de la dénomination,
- réception
 - Authentification du document en utilisant des méthodes préétablies et qui dépendent du type de document ou de dossier et de sa fonction
- différents arrêts
- annotations

Tout un besoin de conceptualisation est nécessaire à l'encadrement de la création d'une nouvelle information lorsque celle-ci contient des données essentielles pour l'institution. Que fait-on lorsqu'aucune officialisation n'a été mise en place, comment alors s'assurer que ce qui est dans la base de données est de l'information conforme.

3. Authenticité

L'authenticité se distingue de la validation du contenu. Il s'agit, en fait, d'établir au niveau de l'identité et de l'intégrité des critères d'une précision telle qu'il sera facile, par la suite, de valider le tout à l'aide de modèle électronique. Ce qui permettra d'affirmer ou non que ces éléments se trouvent dans le document étudiés par la suite.

De plus, l'archiviste (la personne responsable de la conservation, de l'authenticité et de l'accès de cette information) se doit d'impliquer non seulement les créateurs de cette information, mais également les responsables à court, moyen et long termes afin de bien établir dès la création de cette information que l'ensemble des éléments nécessaires à sa compréhension, mais également sa validité et son authenticité soit bien conceptualisé dès la création. La différence entre un document analogique et numérique est que le second doit continuellement effectuer une migration au niveau des formats afin de s'assurer qu'il peut toujours être lisible.

In order to establish the terms of reference and parameters for the development of strategies, procedures and standards ensuring the reliability and authenticity of electronic records, it is essential to be able to define identify and separate electronic from other forms of digital information. (DURANTI, Concepts and principles for the management of electronic records, or records management theory is archival diplomatics, 2010)

DIPLOMATIQUE, THÉORIES D'ÉVALUATIONS ET RÔLE DE L'ARCHIVISTE

Nous ne pouvons parler de diplomatie sans y inclure les théories d'évaluation des archives. Linda J. Henry (HENRY, 1998) et Duranti (DURANTI, The thinking on appraisal of electronic records: its evolution, focuses, and future directions., 1996) ont tous deux bien mis en lumière le fait que l'évaluation numérique qui a débuté dans les années 70 respectait alors les principes traditionnels de l'archivistique sans nécessairement arriver à un certain succès.

En fait, mon approche intègre les approches théoriques de Bearman et de Duranti qui peuvent sembler contradictoires de prime abord mais qui, selon mon expérience sur le terrain, serait plutôt complémentaires, si l'on veut réellement sauvegarder de façon efficace et réaliste les informations essentielles d'une institution. Dans les deux approches, Bearman et Duranti considèrent l'information comme une ressource essentielle de l'entreprise donc pris en charge dès la création par l'archiviste et les utilisateurs, et je pousserai même plus loin la réflexion. Avant même la création du document, l'archiviste devrait intervenir avec les responsables de cette information.

Et c'est en cela que les idées et les critiques avant-gardistes de Bearman, effectués il y a près de 20 ans à l'égard de fondements de l'archivistique en matière

d'évaluation, s'avère essentielle afin d'élargir notre vision de la réalité contemporaine qui ne peut plus être niée depuis la venue des nouveaux médias. Sa méthodologie d'évaluation des documents numériques conceptualise certains principes de base que nous avons plus qu'avantage à inclure dans nos procédés du XXI^e siècle : (BEARMAN, Archival strategies, 1994)

- intervention de l'archiviste, et ce, dès la création ou avant même la création.
- rendre les utilisateurs aptes à travailler avec les documents.
- voir le service d'archives comme une entreprise.
- archives décentralisées

Duranti et Bearman se rencontre sans problème sur les deux premiers points. Ce qui différencie l'approche Duranti est l'intégration des théories, des méthodologies et du savoir archivistique qui permettent de mieux appréhender la réalité contemporaine. Duranti arrive à intégrer l'ensemble des théories et des méthodologies archivistiques, et en cela, elle arrive vraiment à un nouveau type de diplomatie qu'elle nomme « archivistique diplomatique ». Les théories de Duranti sont porteuses d'une réalité concrète du terrain. En effet, l'information d'une institution n'est rarement, voire jamais façonnée uniquement d'information en format numérique, reléguant ainsi le papier aux oubliettes.

En effet, il est rare voir rarissime de n'avoir qu'une réalité évoluant dans nos établissements. Voilà pourquoi la prudence est de mise lorsque l'on veut mettre en place une nouvelle façon de faire. Ce qui existe déjà permettait de répondre à des besoins qui existent peut-être encore et qui continueront d'exister pour des décennies à venir. Réduire la réalité des institutions, réduire la réalité de la vie des organisations à un format ou une technologie est plus que dangereux. Il peut mettre en danger le fonctionnement même d'une organisation. Certaines façons de faire « papier », si je puis dire, peuvent être transférées telles quelles dans le monde numérique. Certaines autres façons de faire, devront être améliorées, sans pour cela être éradiquées en respectant les éléments constitutifs essentiels. Tandis que d'autres devront être complètement créés afin de répondre à une nouvelle réalité. Rien n'est simple, vraiment. Cette analyse qui pourrait être perçue comme une perte de temps renferme au contraire la base même d'un processus évolué de gestion de l'information et des processus d'affaires.

De plus, les fameuses réunions sans papier existe-t-elle vraiment? Et aurait-on avantage à rendre l'ensemble de l'information sous un format numérique? Avons-nous même les capacités financières ou les ressources humaines afin de bien gérer ce type d'information ?

Lorsque nous revenons sur les moyens développés par Duranti et son équipe d'INTERPares¹¹⁷ qui a travaillé avec le département de la Défense des États-Unis

¹¹⁷ International Research on Permanent Authentic Records in Electronic Systems
<http://www.interpares.org/8+6745>

d'Amérique. Nous voyons déjà que peu d'organismes peuvent s'apparenter à de tels moyens ou du moins pour un ensemble minime de leur information.

Duranti pousse très loin son analyse lorsque nous parlons de s'assurer de l'intégrité des informations intégrées dans les bases de données. Aux éléments définis ci-dessus nous devons ajouter :

- intégrer dans le système « workflow rules » ou processus d'affaires qui définit pour chacune des étapes la personne en charge, et seulement elle, ainsi que les informations associées à sa tâche.
- limiter les accès par carte magnétique, mot de passe, empreinte digitale,...
- conceptualiser dans le système une piste de vérification « audit trail », afin que son accès et ses conséquences puissent être documentés dès qu'un problème survient

Et malgré l'ensemble de ces éléments...

Although the implementation of these requirements also supports the ability of the organisation and of its legitimate successor's to verify or prove the authenticity of its electronic records, it is not sufficient to fulfill this purpose.

Audit trails, encryption and the unique identification of the original version of a records may prevent, impede or detect manipulation and tempering while the records stay in the live system in which they were made or received and set aside.

However, these means are not useful when the records are removed from the system either to be stored on a non-online medium or to be transferred to a new digital system. (DURANTI, Concepts and principles for the management of electronic records, or records management theory is archival diplomatics, 2010)

Dans certains cas oui, c'est le cas d'immenses bases de données. Mais, dans d'autres cas, le format « records » est toujours très présent. D'où l'idée qu'une pluralité de moyens de conservation à court, moyen et long termes doit être disponible pour répondre à un ensemble de besoins qui dans certains cas sont restés les mêmes qu'au temps révolu du dossier uniquement en format papier. Les méthodologies, les théories et les concepts d'évaluation des archives deviennent alors aussi essentiels qu'ils nous étaient apparus lors de leur émergence. Et c'est en cela que l'utilisation de l'ensemble des diplomatiques devient efficiente.

CONCLUSION

La gouvernance d'une institution qui ne se base pas sur les informations conceptualisées, créées et produites par cette institution se base sur quoi pour prendre ces décisions? L'équipe de direction qui minimise l'impact à court, moyen et

long termes de son manque de structuration de l'information se fragilise et devient peu compétitive.

Ne pas tenir compte de la forme que cette information prend : documents, types de documents, processus d'affaires ou formats (papier ou électronique), menace l'efficacité, la crédibilité et surtout l'essence même de cet organisme, c'est-à-dire l'utilisation appropriée, la conservation, la diffusion, la valorisation de ses savoir-faire : soutenu par une structure informationnelle solide.

La diplomatie vient, en cela, jouer un rôle de régularisation. Cette méthodologie permet de bien définir la démarche d'analyse que tout organisation doit entreprendre, et ce, dès la création de cette information, afin d'arriver à bien identifier l'information essentielle dans un premier temps et à s'assurer dans un deuxième temps, que cette information est correctement créée afin qu'elle puisse être accessible, authentique et servir l'ensemble des besoins de l'institution aux niveaux légal, administratif, historique, etc. Le défi de tout organisme contemporain est d'inclure dans la discussion non seulement les spécialistes des ressources informationnelles, mais également les services créateurs de cette information. La préservation du patrimoine numérique doit avant tout être validée et documentée par les responsables mêmes de cette information : « L'identification suppose une connaissance des activités de l'organisation des services, en plus de l'environnement réglementaire. » (CHABIN, 17-18 novembre 2008).

Par conséquent, la complexité des nouvelles technologies implique que l'ensemble du corps professionnel d'un organisme s'y penche : informaticiens, archivistes, avocats, agents de communication, etc. Par conséquent, l'approche multidisciplinaire s'avère la plus adaptée, puisqu'elle implique de considérer l'entièreté de la problématique afin de répondre à la mouvance de ces nouveaux environnements sans compromettre leur avenir ou celui des individus ou des collectivités.

Une grande part de confusion des dirigeants vient du fait que les archives correspondent uniquement à la section inactive d'une information. Du même coup, ils oublient souvent les personnes responsables de la conservation dans les pourparlers établissant les structures de cette information :

Irrespective of the long-term solution for the preservation of authentic electronic records, it is quite clear that there will not be much worth preserving for the future if serious measures are not taken by records creators to guarantee the trustworthiness of electronic records (in both – trustworthiness of content and trustworthiness of the record as the record) since the moment of creation. (DURANTI, Concepts and principles for the management of electronic records, or records management theory is archival diplomatics, 2010)

Les diplomatiques classique, spéciale ou numérique demandent un travail et une rigueur si exemplaire qu'on ne peut l'appliquer que sur certaines

informations et documents devront y recourir. Personne n'a le temps, l'énergie ni les ressources nécessaires pour appliquer une théorie rigoureuse à l'ensemble des informations d'une institution.

Encore faut-il que l'ensemble des professionnels soient impliqués. Est-ce qu'il s'agit d'un document essentiel? Est-ce que les employés doivent y avoir recourt à court, moyen ou long terme durant la vie de l'établissement?

Encore faut-il que les dirigeants laissent les gens travailler sur cette question. Il s'agit d'une méthodologie dont la conscientisation rapide peut permettre un réajustement de l'institution envers ses pratiques et ses savoir-faire institutionnels et profiter de cette occasion pour créer une uniformité dans les modèles, le format, le type de document, mais également le contenu. Encore là dans un temps de production rapide et de manque de conscience historique, il n'est pas rare de trouver une multitude de preuves que les dossiers étaient bien identifiées, et ce, en conservant l'intégrité et l'authenticité, mais que le responsable de cette information a décidé de considérer que cette rigueur ne devenait plus nécessaire à l'entreprise, au risque de mettre en péril l'avenir de cette institution.

L'efficacité et la crédibilité d'une institution contemporaine va de pair avec le sérieux avec lequel elle gère ses informations essentielles, puisque celles-ci contiennent à elles seules toute l'essence d'un organisme: la rigueur avec laquelle nous traiterons cette information permettra ou non son accès rapide et sécuritaire. Ne pas mettre en priorité institutionnelle la gouvernance des ressources informationnelles, c'est mettre en danger la culture même de l'organisation.

BIBLIOGRAPHIE

- (CRÉPUQ), C. D., & Sous-comité des archivistes. (1994). *LA GESTION DES ARCHIVES*. Québec: Les presses de l'Université du Québec.
- BALLAY, J. (2010). Paradoxe de la transmission et de l'apprentissage dans un monde radicalement incertain. *Télescope*, 16(1), pp. 2-3.
- BEARMAN, D. (1994). Archival strategies. *American Archivist* (58), 374-407.
- BEARMAN, D. (1992, Winter). Diplomats, Weberian Bureaucracy, and the Management of Electronic Records in Europe and America. *The American Archivist*, 55(1), pp. 168-181.
- BEARMAN, D. (s.d.). Moment of risk: identifying threats to electronic records. *Archivaria*(62), 15-46.
- BEARMAN, David, et Margaret Hedstrom. (1993). *Reinventing archives for electronic records: alternative service delivery options*. (s. l. In Electronic records management program strategies, Éd.) Consulté le février 7, 2015, sur http://www.archimuse.com/publishing/elec_prgmstr/elec_prgmstr_Bearman.pdf
- CHABIN, M.-A. (17-18 novembre 2008). E-records management et diplomatie numérique. *Actes de la 2e conférence Document numérique et société*:

- "Traitements et pratiques documentaires : vers un changement de paradigme ?" (pp. 191-207 ou 1-10). Paris: Éditions ADBS.
- COUTURE, C., & collaborateurs, e. (2005). *Les fonctions de l'archivistiques*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- DUCHARME, D. (2000-2001). L'identification de critères d'évaluation pour les archives informatiques. *Archives*, 32(2), pp. 17-32.
- DURANTI, L. (2003). Pour une diplomatique des documents électroniques. *Bibliothèque de l'École des chartes*, pp. 603-623.
- DURANTI, L. (2009, Fall). From Digital Diplomatics to Digital Record Forensics. *Archivaria*(68), pp. 39-66.
- DURANTI, L. (2010). Concepts and principles for the management of electronic records, or records management theory is archival diplomatics. *Records Management Journal*, 20, pp. 78-95.
- GAGNON-ARGUIN, L., & MAS, Sabine. (2011). *TYPLOGIE DES DOSSIERS DES ORGANISATIONS Analyse intégrée dans un contexte analogique et numérique*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- GAGNON-ARGUIN, L., & VIEN, H. (2008). *TYPLOGIE DES DOCUMENTS ET DES ORGANISATIONS De la création à la conservation*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- GUYOTJEANNIN, O., PYCKE, J., & TOCK, B. (1993). *Diplomatique médiévale*. Turnhout: Brepols.
- HENRY, L. J. (1998, Fall). Schellenberg in cyberspace 61 (2): 309-327. *American Archivist*, 61(2).
- MACNEIL, H. (2000). *Trusting records: legal, historical and diplomatic perspectives*. Dordrecht; Boston: Kluwer Academic Publishers.
- MACNEIL, H. (2001, Spring). Trusting Records in a Postmodern World. *Archivaria*, pp. 36-47.
- MACNEIL, H. (2006, Spring). Contemporary Archival Diplomatics as a Method of Inquiry: Lessons Learned from Two Research Projects. *Archival Science*, pp. 199-232.
- MANOVICH, L. (2010). *Le langage des nouveaux médias*. Dijon, France: Les Presses du réel.
- MAS, S. (2011). *CLASSIFICATION DES DOCUMENTS NUMÉRIQUES DANS LES ORGANISMES Impact des pratiques classificatoires personnelles sur le repérage*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- RIVARD, L., & ROY, M. (2010). Un cycle de rétention des connaissances pour combattre l'amnésie organisationnelle. *Télescope*, 16, pp. 70-71.
- ROUSSEAU, J.-Y., & COUTURE, C. (2008). *LES FONDEMENTS DE LA DISCIPLINE ARCHIVISTIQUE*. Québec: Presses de l'Université du Québec.

Le changement organisationnel à l'heure du management durable

Nadia HASSANI

Docteur en Sciences de l'Information et de la Communication, ATER

Université Paul Valéry Montpellier 3

Route de Mende 34199 Montpellier France

Laboratoire LERASS-CERIC EA 827

nadia.hassani1@gmail.com

Résumé : Cet article propose d'étudier les stratégies communicationnelles et les concepts interactionnistes mis en œuvre par les praticiens de l'intervention systémique brève leur permettant d'initier une dynamique de changement durable dans le sens où celle-ci est portée par les acteurs du système eux-mêmes. Par une analyse des phénomènes communicationnels observés et à l'appui d'une enquête qualitative et quantitative menée en France auprès de praticiens de l'intervention systémique brève dans le cadre d'un travail de recherche en Sciences de l'Information et de la Communication, nous cherchons à discuter la compatibilité du modèle de l'intervention systémique brève actuellement pratiqué au sein des organisations avec les concepts de développement durable et de responsabilité sociétale.

Mots clés : Management responsable – changement organisationnel – intervention systémique durable – confiance – résilience

Abstract : This article proposes to study the communication strategies and interactionist concepts implemented by practitioners of brief systemic intervention allowing them to initiate a process of sustainable change in the meaning of that change is led by the actors of the system themselves. Through an analysis of observed communication phenomena and by referring to a qualitative and quantitative survey of 24 practitioners of brief systemic intervention conducted in France during our doctoral research work in Communication Sciences, we seek to discuss the compatibility of brief systemic intervention model currently practiced in organizations with the concepts of sustainable development and corporate social responsibility.

Keywords : Responsible management – organizational change – sustainable systemic intervention – trust – resilience

Les organisations « responsables » sur le plan sociétal et environnemental, même les plus exemplaires d'entre elles respectant la norme ISO 26000, ne sont pas épargnées par l'émergence de situations relationnelles problématiques pouvant compromettre l'équilibre du système communicationnel. L'intégration et l'arbitrage entre les trois dimensions du développement durable (à savoir économique, sociale et environnementale) créent également des tensions qui se répercutent sur le management ; celui-ci va devoir s'adapter pour transformer la

défiance en confiance institutionnelle et relationnelle (Pratlong F., Ben Ayed-Kouba H., et Maximin C. *in* Moncef B., Carbone V., Soulerot M., 2011). L'expression d'une volonté de changement, que celle-ci émane du management ou non, place nécessairement le système organisationnel dans une situation de transition caractérisée par son instabilité. Le désir de changement ainsi exprimé par certains acteurs du système est susceptible de se heurter à des résistances, sources d'incertitudes, d'incompréhensions, de crispations, d'émotions, de possibles souffrances au travail, voire de risques psychosociaux dans les cas les plus sévères (Bardelli et Allouche, 2012). Pour mieux les anticiper, le « manager responsable » (Michaud, 2013) va chercher à coopérer avec ses équipes en stimulant leur désir de changer et de se mobiliser en instaurant un climat de confiance et d'écoute (Kourilsky, 2014). Mais estimant qu'il ne dispose pas des ressources nécessaires pour anticiper de telles situations, résoudre ces nouvelles problématiques et lever les résistances qu'elles provoquent, le management peut dans certains cas être amené à faire appel à des consultants extérieurs ayant pour mission de les accompagner dans la mise en œuvre d'un projet de conduite du changement, notion qui sera entendue ici comme une « logique d'adaptation de l'organisation au regard aussi bien de son environnement que d'elle-même. Il donne aujourd'hui lieu aux thèmes stratégiques du changement, aux discours et aux récits qui l'accompagnent, aux "grilles" et méthodologies liées et au développement de prestations de conseils » (Bouillon *et al*, 2007). Tenant compte de l'engagement responsable de l'organisation dans laquelle ils évoluent, les managers peuvent être amenés à privilégier certaines approches compatibles avec le concept de « changement durable », même si dans la plupart des cas ceux-ci font face à des situations d'urgence les contraignant à agir rapidement pour préserver la dynamique qu'ils ont à charge de nourrir chaque jour. Or, par définition, un changement, aussi rapide soit-il, ne peut être durable que si l'environnement varie peu ; mais comme ce cas de figure ne se présente pour ainsi dire jamais, il faut réussir à adapter les comportements et les solutions à mesure que le contexte environnemental et relationnel évolue, car les solutions mises en œuvre avec succès il y a quelques années peuvent se révéler être la cause des problèmes actuels. Pour être qualifié de « durable », le changement initié devra donc permettre aux organisations de devenir les plus « résilientes » possibles (Koninckx, Teneau, 2010) en leur permettant de répondre positivement et de manière autonome à l'évolution constante de leur environnement par des stratégies communicationnelles adaptées aux nouvelles problématiques émergentes. Alors que la plupart des organisations souffrent actuellement de la hausse constante des risques psychosociaux et des négligences en matière de respect des relations humaines, les approches de *problem solving* se focalisant sur l'amélioration de la qualité des relations humaines semblent donc être des plus pertinentes. Parmi les nombreuses approches utilisées par les spécialistes de la conduite du changement, nous souhaitons ici nous intéresser plus particulièrement à la pratique de l'intervention systémique brève, qui n'est autre que l'application hors champ thérapeutique de la thérapie brève systémique (Benoit et Perez-Benoit, 2006) et dont la principale caractéristique est d'accorder une place particulièrement importante aux émotions, aux interactions, à la

résistance au changement, et au concept batesonien d' « écologie » qui trouve en ce début de 21^{ème} siècle une résonance toute particulière en faisant écho aux concepts de développement durable et de responsabilité sociétale des organisations. Mais à l'heure où le développement durable est devenu, si ce n'est une obligation morale, une stratégie économique pour les organisations qui souhaitent rationaliser et « humaniser » leurs systèmes d'information et de communication sur le long terme, la notion de « brièveté » peut porter à confusion sur la nature des objectifs de l'intervention systémique brève dans le cadre d'un projet de conduite du changement. Sachant que le changement souhaité par les managers se doit d'être « durable » (dans le sens où le problème ayant conduit à solliciter l'aide d'un intervenant extérieur est censé ne plus se reproduire à l'avenir) et que cette méthode d'accompagnement a la caractéristique de se dérouler sur des temps très courts (5 à 7 séances en moyenne), nous voyons que le modèle de l'intervention systémique brève porte en lui un « paradoxe de l'expérience du temps » (Rosa, 2010) que nous avons mis en évidence dans le cadre d'une recherche doctorale (Hassani, 2014). Les notions de brièveté et d'écologie peuvent en effet apparaître comme antagonistes : quand la première évoque l'éphémérité et l'efficacité, la seconde s'inscrit au contraire dans la durée et la pérennité. C'est pourquoi nous proposons d'étudier ici quelles seraient les conditions à réunir pour aboutir à ce que l'on pourrait appeler une « intervention systémique durable » dont la brièveté préserverait le management « client du changement » d'une relation de dépendance à l'égard de l'intervenant extérieur, tout en conduisant leur organisation sur la voie de l'autonomisation et de la résilience ? A l'appui d'une enquête qualitative et quantitative menée en France auprès de 24 praticiens de l'intervention systémique brève dans le cadre d'une recherche doctorale en Sciences de l'Information et de la Communication (Hassani, 2014), et par une démarche qui s'inscrit selon un positionnement épistémologique constructiviste et systémique, nous proposons d'étudier les stratégies communicationnelles et les concepts interactionnistes mis en œuvre par les praticiens de l'intervention systémique brève leur permettant d'initier une dynamique de changement durable dans le sens où celle-ci est portée par les acteurs du système eux-mêmes. Par une analyse des phénomènes communicationnels observés, nous cherchons à discuter la compatibilité du modèle de l'intervention systémique brève actuellement pratiqué au sein des organisations avec les concepts de développement durable et de responsabilité sociétale des organisations.

Le modèle actuel de l'intervention systémique brève

Que ce soit par manque d'attention, de formation ou de temps, le management peut se sentir parfois démuné pour répondre efficacement à des situations problématiques souvent synonymes de conflits interpersonnels. Alors que les cabinets de consulting auxquels ils sont habitués à faire appel prennent généralement plusieurs mois – voire plusieurs années – pour solutionner leur problème, les spécialistes de l'intervention systémique brève leur proposent une méthode de résolution des problèmes de communication qu'ils présentent souvent

comme étant « rapide » et « efficace ». La systémique communicationnelle propre au modèle de Palo Alto développé au sein du *Mental Research Institute* par Don Jackson, Virginia Satir, Jule Riskin, Paul Watzlawick, Richard Fisch ou encore Jay Haley à la fin des années 1950' considère exclusivement les systèmes humains comme des systèmes de relations et de communications et propose une nouvelle approche des situations problématiques. Lucy Gill, ex-chercheuse du *Mental Research Institute* et auteure du « best seller » intitulé « *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde ?* » publié en 1999, a étudié pendant plus de huit ans le modèle des thérapies brèves systémiques et stratégiques aux côtés de Dick Fisch et John Weakland avant de le transposer pendant trente ans aux organisations en proposant un canevas de résolution des problèmes de management et de communication. Le modèle des chercheurs californiens peut être considéré comme une rupture conceptuelle dans la mesure où la démarche systémique qu'il propose ne se focalise pas sur l'individu vivant une situation problématique, mais sur les interactions de l'ensemble des individus concernés par cette situation problématique qui les poussent involontairement à entretenir cette perturbation du système relationnel. D'un point de vue constructiviste, la résolution d'un problème consiste en la conversion d'une construction de la réalité difficile et douloureuse en une construction moins douloureuse ; l'intervenant systémique bref ne cherchera donc pas à apporter une solution immédiate au problème, mais à initier un changement permettant aux acteurs de porter un regard neuf sur la situation qui leur pose problème. La spécialiste de l'intervention systémique brève Teresa Garcia-Rivera entame souvent son approche non-normative par la question : « *en quoi ce problème est-il problématique pour vous ?* » (Hassani, 2014). Cette question très simple au premier abord est pourtant essentielle car elle permet déjà de relativiser le problème du « client », ce qui signifie que l'intervenant peut amener la personne à mettre elle-même en place des stratégies lui permettant de dépasser ses blocages et ses peurs. Dans une publication intitulée « *Pour une application en IE¹¹⁸ des principes d'action de la "thérapie brève systémique" (ou "thérapie stratégique")* » publiée en 2007, le Professeur en Sciences de l'information et de la communication Denis Benoit propose un canevas d'intervention général reprenant les cinq axes principaux des grilles de résolution des problèmes des intervenants systémiques brefs qu'il présente ainsi :

- Découvrir « qui est le client ? » : celui-ci peut être un individu ou un groupe disposé au changement, celui qui fait le plus d'efforts pour résoudre le problème, qui demande de l'aide ou se sent « concerné » par la situation (attraction ou répulsion). Le client constitue « le meilleur levier de changement ».

- Identifier « quel est le problème ? » : cette problématisation doit permettre de définir en termes actuels, concrets et interactionnels le point de vue du client concernant la situation problématique.

- Repérer « quelles ont été les tentatives de solution ? » : l'intervenant doit ensuite dégager le thème des actions entreprises et qui sont restées vaines pour tenter de résoudre le problème.

¹¹⁸ Intelligence économique

- Déterminer « quel est l'objectif minimal de l'intervention ? » : le client doit ici être accompagné pour formuler ce qui, selon lui, serait l'action la plus « minime » et la plus significative pour faire « un premier pas » vers la résolution de la situation qui lui pose problème.

- Définir « quelle est la position du client ? » : cette dernière étape doit permettre à l'intervenant de cerner le cadre conceptuel et émotionnel du client afin de pouvoir entrer dans sa « vision du monde » pour se faire accepter du système et ainsi initier efficacement le changement en « influençant efficacement son comportement » (Benoit, 2007).

Alors que les intervenants sont confrontés quotidiennement à la singularité et la complexité des problèmes rencontrés au sein des organisations, le canevas général de l'intervention systémique brève « apparaît étonnamment simple, même si son application soulève d'importantes difficultés liées à la complexité des relations tant entre l'organisation et son contexte qu'entre l'intervenant et l'organisation » (Benoit, 2007). A la question « comment définissez-vous le problème que vous avez à résoudre ? », les 24 praticiens que nous avons interrogés dans le cadre de notre recherche ont insisté sur le fait que le problème se matérialise par la plainte et l'état de souffrance du client. Cette plainte doit se traduire en termes interactionnels et être contextualisée dans le présent (« qui fait quoi ? », « à qui ? », « dans quelles circonstances ? », « depuis quand ? », « avec quels effets ? », « dans quels objectifs ? », etc.). Afin de leur permettre de mieux appréhender la complexité du réel et mettre un terme à leurs tentatives de solution, nous voyons ici que les spécialistes de l'intervention systémique brève cherchent à proposer à leurs clients de porter un nouveau regard sur la situation grâce à une méthode que la spécialiste du modèle Teresa Garcia-Rivera qualifie d'« expérientielle » dans le sens où celle-ci va permettre de leur faire découvrir une nouvelle expérience de la réalité qu'ils seront ainsi en mesure d'envisager sous un angle nouveau. Ils n'interviennent pas pour résoudre un problème mais « pour restreindre une intervention d'un ou plusieurs membres du système qui contraint celui-ci au dysfonctionnement » (Hassani, 2014).

Une approche de *problem solving* « écologique » ?

Suivant de près l'efficacité, le principal critère avancé par les 24 praticiens de cette approche que nous avons pu interroger lors de notre travail de recherche est son caractère « écologique » (Hassani, 2014), dans le sens où ils considèrent que les acteurs du système organisationnel confrontés à une situation problématique disposent déjà des ressources humaines, intellectuelles et relationnelles qui peuvent leur permettre de la surmonter et que, du fait que la solution soit mise en œuvre par un membre du système, celle-ci sera plus adaptée à l'environnement du système concerné. Ils nous ont également confié à l'unanimité laisser le client définir lui-même la situation problématique en lui demandant ce qu'il voudrait faire pour améliorer sa situation (Hassani, 2014). Les intervenants spécialistes de cette approche dite « de Palo Alto » ne cherchent pas à imposer rapidement une solution, mais à « apprendre et à parler le langage de leur client » (Le Bœuf, 2000), ce qui leur permet de reformuler le problème de leur

client grâce à un questionnement stratégique reposant sur un canevas d'intervention aussi simple que subtil comme nous l'avons vu précédemment. Ce faisant, ils tentent d'identifier les points de résistance et, partant de ceux-ci, à construire un vecteur de force approprié capable d'initier un changement dans l'ensemble du système (Watzlawick, 1991). En plaçant ainsi la relation au cœur de l'intervention, l'intervenant systémique bref cherche à amener le client à puiser dans ses propres ressources sans lui imposer une solution « de bon sens » ni à résoudre le problème « à sa place » : c'est en cela que l'intervention systémique brève est qualifiée d' « écologique » par ses praticiens dans le sens où elle permet au client de trouver par lui-même un moyen de mettre un terme à ses tentatives de solutions que sera adapté à son environnement relationnel et organisationnel. Celles-ci correspondent à des attitudes et comportements qui nous poussent à agir « avec bon sens » et qui pourtant entretiennent le problème : « plus un individu tente de changer le système, plus il active les processus qui maintiennent inchangé le système » (Haley, 2009). Et généralement, plus le problème est difficile, plus les tentatives de solution sont massives... Pour accompagner son client à y mettre un terme, l'intervenant doit donc adopter une posture non-normative qui lui permettra de communiquer et de faire alliance avec son client. Ce dernier sera alors mieux disposé pour entrer dans une phase d'apprentissage cognitif et comportemental, nécessaire à la conduite du changement (Kourilsky, 2014) qui, dans ce cadre, n'a pas pour vocation d'apporter une solution à un problème, mais d'initier un changement émanant des membres du système eux-mêmes. Le « pourquoi ? » est donc remplacé ici par le « comment ? ». En résonance avec le concept d'« écologie de l'esprit » de Gregory Bateson, nous voyons que cette approche communicationnelle possède une dimension intrapsychique importante dans le sens où le client arrête par lui-même ses tentatives de solution dès lors qu'il prend conscience de l'existence d'une nouvelle réalité. En effet, lorsque celui-ci est suffisamment sensibilisé par les réponses qu'il apportera au questionnement stratégique de l'intervenant, il sera en mesure d'agir sur son écosystème communicationnel afin que ce changement produise en retour des effets bénéfiques sur les relations qu'il entretient avec les autres membres du système. L'intérêt des approches systémique et constructiviste qui sont inhérentes à cette méthode d'intervention réside dans le fait qu'elles permettent au client de l'intervention de comprendre que la responsabilité n'est pas individuelle mais bien interactionnelle, et que la réalité vécue n'est pas la même pour tous. Comme l'affirme Paul Watzlawick, « c'est faire une supposition gratuite de croire que l'autre non seulement possède la même quantité d'information que soi-même, mais encore qu'il doit en tirer les mêmes conclusions » (Watzlawick *et al.*, 1972). Cette approche non-normative semble donc compatible avec un respect « écologique » de la spécificité du système et des individus, stimulant ainsi la créativité et la capacité d'innovation et d'adaptation des acteurs impliqués dans une situation problématique.

Au-delà de la brièveté : vers une « intervention systémique durable »

Compte tenu des témoignages qui nous ont été apportés et de nos observations de terrain, il semblerait que la rapidité soit une caractéristique indissociable de cette méthode d'intervention systémique dont l'appellation « brève » semble tout à fait justifiée. En effet, cela peut se vérifier à plusieurs niveaux : la durée et le nombre limité des séances, ainsi que leur fréquence. Concernant la durée des séances, nous avons pu constater que celles-ci étaient généralement comprises entre 45 minutes et 1 heure : 44% des praticiens interrogés lors de notre recherche estiment que la durée moyenne des interventions est d'une heure environ. Ils sont 91% à proposer à leurs clients des interventions d'une durée inférieure à 2 heures. Ensuite, nous avons relevé que près de 60% des intervenants dispensent un nombre compris entre 1 et 10 séances avant d'arriver à la fin de leur mission, sachant que 17% d'entre eux estiment que le nombre de séances varie en fonction de la mission, du type d'organisation et du type de problème rencontré (Hassani, 2014). Ces informations correspondent aux résultats avancés par Giorgio Nardone qui affirme que « dans 87% de nos cas, la durée du traitement a été inférieure à vingt séances ; 24% des cas ont été traités en moins de dix séances » (Nardone, 1996). Pourtant, plus les acteurs sont incités à changer rapidement, plus la résistance au changement sera grande et plus le changement prendra du temps pour s'opérer, les intervenants systémiques brefs encouragent paradoxalement leurs clients à « prendre leur temps » et à ne pas « précipiter les choses » afin d'augmenter l'acceptation du changement sans jamais résoudre le problème à leur place (Nardone, Watzlawick, 1993). Pour que le projet de conduite de changement soit efficace et durable, l'intervenant systémique bref doit donc paradoxalement avancer suffisamment lentement pour comprendre puis entrer dans la vision de son client afin que celui-ci lui accorde sa confiance, l'invite à entrer dans son système relationnel et l'« autorise » à exercer son influence, laquelle ne sera efficace que si les deux interlocuteurs parlent le même « langage ». Cette étape indispensable leur permettra de s'accorder sur le sens donné au changement à mettre en œuvre (Bernoux, 2004). Alors qu'une intervention systémique brève se déroule en quelques séances seulement (5 à 7 en moyenne), elle semble pourtant apporter un changement durable des comportements et pratiques adapté à l'environnement du client : une fois le changement initié, celui-ci est consolidé en défiant les acquis l'accompagné grâce à une nouvelle phase de questionnement : « Les différences sont-elles significatives ? », « Qu'est-ce qui vous fait dire que les choses ne peuvent plus revenir en arrière ? », « Saurez-vous comment prévoir ou gérer les rechutes ? ». Enfin, nous constatons que la fréquence des séances varie de la première rencontre jusqu'à la dernière séance. En effet, la plupart des praticiens interrogés semblent opter non pas pour une régularité mais pour un espacement de plus en plus prononcé des séances, celles-ci s'étalant de plus en plus à mesure que l'intervention progresse afin de laisser le client s'approprier le changement en cours. Nous avons en effet constaté que les praticiens espacent de plus en plus les séances à mesure de leur accompagnement avec ce que 57% d'entre eux appellent le « *follow up* » : 22% des praticiens proposent des séances tous les mois, puis tous les deux mois, et

enfin tous les 3 mois ; 21% des répondants proposent d'espacer davantage leurs interventions avec des séances tous les 3 mois, puis tous les six mois et finalement une fois par an. Ce n'est qu'après cette phase de consolidation que l'intervention pourra prendre fin. Deux issues sont alors possibles : soit la personne accompagnée met fin à l'intervention, soit l'intervenant propose de suspendre temporairement son accompagnement s'il sent que le client s'est bien approprié le changement qu'il doit opérer pour simplifier sa situation. Le format de l'intervention systémique brève est donc novateur du fait qu'il réduit considérablement le temps de la relation organisation-intervenant tout en conservant son efficacité.

En réduisant en quelques séances la complexité de l'expérience du réel des individus, les intervenants accroissent ainsi la capacité de leurs clients à s'adapter aux futures perturbations pouvant compromettre l'équilibre du système. D'après Lucy Gill, l'arrêt des tentatives de solution serait même plus facile à obtenir dans le champ de l'intervention en entreprise qu'en thérapie car les rôles, les demandes et les objectifs y sont plus clairement définis que dans un cadre familial par exemple (Gill, 2006). Nous le voyons, l'intervention systémique brève stimule la capacité de réaction idiosyncrasique des acteurs face à une situation problématique dans le sens où elle sera propre à chaque système organisationnel, lui-même soumis à l'influence et à l'expérience qu'il fait de son environnement. Naturellement, il ne s'agit pas ici de dire que l'intervention systémique brève est la seule approche ayant fait ses preuves en matière d'efficacité pour résoudre des problèmes relationnels et communicationnels et initier un changement au sein des organisations : sur les 24 praticiens que nous avons interrogés, 13 d'entre eux utilisent l'intervention systémique brève de 50 à 75% dans la pratique, et 11 à 100% (Hassani, 2014). Mais au-delà du fait que les résultats de l'intervention systémique semblent perdurer, le caractère durable de cette approche réside surtout à nos yeux dans la démarche praxéologique inhérente au modèle et conduisant les praticiens à remettre perpétuellement en cause leurs concepts théoriques et leurs acquis pratiques pour être en mesure d'améliorer et d'adapter en permanence leur modèle d'intervention à des individus et des systèmes organisationnels de plus en plus informés et complexes. En effet, les praticiens que nous avons rencontrés et pu interroger se placent toujours dans une posture de « non-sachant », « sans juger ni imposer », et en se concentrant sur les changements « en respectant l'écologie des systèmes ». Et c'est en cela que réside selon nous le véritable enseignement de l'intervention systémique brève : pour être qualifié de « durable », le management doit, avant même de respecter des normes et de mettre en œuvre de bonnes pratiques, être capable de se remettre en cause pour mieux aborder la complexité des situations auxquelles il doit faire face. Nous l'avons vu précédemment, un changement organisationnel en tant que tel ne peut être qualifié de « durable » car le contexte dans lequel il a lieu évoluera avec le temps. En suivant cette logique, un manager « responsable » (Michaud, 2013) serait donc avant tout un manager capable de questionner régulièrement ses acquis théoriques et pratiques, et de faire appel à des formateurs ou consultants pour l'aider ponctuellement dans cette dynamique d'autonomisation. C'est pourquoi nous proposons une évolution de l'appellation

de cette approche pour passer de l'ère de la « brièveté » à celle de la « durabilité » – plus que jamais actuelle et nécessaire – en optant pour une « intervention systémique durable ». Cela serait d'autant plus pertinent aujourd'hui que l'objectif des praticiens de ce modèle est moins de mettre un terme aux tentatives de solutions que de prévenir la rechute et la substitution des anciens problèmes par des nouveaux. Et c'est justement cette approche écologique (basée sur l'éthique, le respect de l'individu et du système) couplée à cette vision « durable » (consolidation, suivi) qui nous conduisent à proposer cette évolution sémantique qui pourrait ainsi, en s'affranchissant de toute connotation concernant la brièveté, s'inscrire parfaitement dans une démarche d'accompagnement et de suivi à moyen et long termes dans le cadre de la responsabilité sociétale des organisations. Tout système est maintenu en équilibre instable par deux tendances antagonistes : une tendance au maintien de la cohésion et une tendance à l'évolution et à la transformation. Pour respecter cet équilibre dynamique et permettre à ces deux tendances (cohésion et évolution) de cohabiter au sein d'un système humain en créant le moins de tensions possible, il est donc important que l'intervenant (ou le manager lui-même) puisse identifier les processus nécessaires à ces deux tendances afin de pouvoir formaliser les règles qui les régissent. L'accompagnement, la consolidation et la formation sont autant de garanties de la pérennité du changement et de l'équilibre du système. L'« intervention systémique durable » pourrait donc se présenter comme un modèle évolutif de l'intervention systémique brève se prolongeant dans le temps afin d'assurer un réel suivi du client ; et permettrait d'adapter le modèle à une vision résolument durable et non centrée sur un problème précis qui, même s'il est résolu rapidement, pourrait très bien réapparaître sous une forme différente ou à d'autres niveaux de l'organisation. L'objectif de l'« intervention systémique durable » pourrait donc se résumer ainsi : mettre rapidement un terme aux pressions portant préjudice aux relations humaines au sein des organisations en utilisant les ressources relationnelles et communicationnelles des acteurs de l'écosystème en réduisant la complexité de leur expérience du réel, et conduire ces derniers vers l'autonomie afin d'en maintenir durablement l'équilibre et l'intégrité. Cette logique est parfaitement compatible avec le concept de responsabilité sociétale et environnementale des organisations dans le sens où elle pourrait permettre de limiter la pression sur les ressources relationnelles et communicationnelles des organisations en initiant un changement éthique et écologique et en garantissant un accompagnement sur le long terme pour assurer ce que nous pourrions définir comme une « transition écologique et relationnelle des organisations » où l'épanouissement professionnel serait assumé comme une priorité absolue. Toutefois, nous sommes parfaitement consciente que si l'intervention veut être efficace et ne pas aggraver la situation de départ, « elle ne peut prendre pour objet la quête du bonheur » (Watzlawick *et al.*, 1975). Cela ne pourra donc se faire sans former ou accompagner les responsables et les employés pour qu'ils puissent être en mesure de remettre en cause leur vision du monde et leurs certitudes, étape nécessaire pour qu'ils puissent identifier les voies possibles du changement. En adoptant un tel positionnement, chaque manager, chaque collaborateur peut devenir, à son échelle, acteur de l'équilibre communicationnel et relationnel de

l'écosystème professionnel dans lequel il évolue. Ainsi présentée, l' « intervention systémique durable » pourrait s'avérer être un outil permettant d'assurer la transition relationnelle et communicationnelle des organisations pyramidales, verticales et spécialisées vers un modèle plus horizontal et participatif.

Références bibliographiques :

Bardelli P. et Allouche J., (2012), *La souffrance au travail : quelle responsabilité de l'entreprise ?* Paris, Armand Colin

Benoit D., Perez-Benoit F., (2006), *L'intervention systémique brève – Pour une application hors champ thérapeutique du modèle de résolution de problème développé en thérapie brève*, Revue Internationale de Psychosociologie, Vol. 11, N°26, pp. 97 à 142

Benoit D., (2007), *Pour une application en IE des principes d'action de la "thérapie brève systémique" (ou "thérapie stratégique")*, Marketing et Communication, L'intelligence économique : problèmes et méthodes, Eska, Vol. 7, N°4, pp. 135 à 159

Bernoux P., (2004), *Sociologie du changement*. Paris, Seuil

Bouillon J.-L., Bourdin S., et Loneux C., *De la communication organisationnelle aux "approches communicationnelles" des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles*, (2007) [En Ligne]. Revue organisation N° 90. À partir de l'URL <http://communicationorganisation.revues.org/90> [consulté le 15 juin 2013]

Gill L., (2006), *Comment réussir à travailler avec presque tout le monde ?* Paris, Editions Retz

Haley J., (2009), *Stratégies de la psychothérapie*. Paris, Erès

Hassani N., (2014), *Résolution des problèmes de communication dans les organisations : de l'approche de Palo Alto à l'intervention écosystémique*. Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Paul Valéry Montpellier 3

Le Bœuf C., (2000), *Rencontre de Paul Watzlawick*. Paris, Edition l'Harmattan

Koninckx G. et Teneau G., (2010), *Résilience organisationnelle*. Paris, De Boeck

Michaud Y., (2013), *Qu'est-ce que le management responsable ?* Paris, Eyrolles

Nardone G. et Watzlawick P., (1993), *L'art du changement*. Bordeaux, L'Esprit du temps

Nardone G., (1996), *Peur, panique, phobies. Un modèle de stratégie brève pour une résolution rapide des problèmes*. Bordeaux, L'Esprit du temps

Pratlong F., Ben Ayed-Kouba H. et Maximin C., in Moncef B., Carbone V., Soulerot M., (2011), *Le management durable au cœur des organisations*. Paris, Hermès Science/Lavoisier

Rosa H., (2010), *Accélération*. Paris, La Découverte

Watzlawick P., Weakland J., et Fisch R., (1975), *Changements, paradoxes et psychothérapies*. Paris, Seuil

Watzlawick P., Helmick Beavin J., Jackson Don D., (1972), *Une logique de la communication*. Paris, Seuil

Watzlawick P., (1991), *Les cheveux du baron de Münchhausen, psychothérapie et réalité*. Paris, Seuil

Synergie enseignement-recherche pour l'aménagement numérique structuré (TEI) de patrimoines littéraires multilingues et multiculturels

Henri HUDRISIER
Maitre de conférences HDR, Chaire Unesco-ITEN,
Université Paris 8

Ghislaine AZEMARD
Professeure titulaire, Chaire Unesco-ITEN,
Université Paris 8

Mokhtar BEN HENDA
Maitre de conférences HDR, Chaire Unesco-ITEN
MICA, Université de Bordeaux Montaigne

Sascha DIWERSY
Maitre de conférences en linguistique française et espagnole
Institut des Langues Romanes, Université de Cologne

Anne LEHMANS
Maitre de conférences,
ESPE Aquitaine, Université de Bordeaux

Vincent LIQUETE
Professeur des universités,
ESPE Aquitaine, Université de Bordeaux

Laurent ROMARY
Directeur de Recherches
INRIA, France

Résumé : HD-Muren est un projet d'enseignement/recherche dans des disciplines appartenant aux domaines des Arts (la musique), des SHS (sciences de l'information et de la communication, Sciences de l'éducation, recherche littéraire) et prioritairement des Lettres (littérature ou apprentissage des langues étrangères). En prenant pour cadre princeps la TEI (Text Encoding Initiative), nous mettons en place une expérimentation pilote de pédagogie active pour travailler au plus près des textes (comme en dissertation littéraire ou en commentaire de texte), dans une synergie avec la construction participative de patrimoines littéraires numériques destinés à la recherche. Cette production participative est destinée à être gagnant-gagnant entre d'une part les chercheurs et les acteurs du patrimoine et d'autre part les professeurs, les étudiants et les élèves du secondaire. Au niveau euro-méditerranéen, le projet vise aussi à rééquilibrer le volume relatif des corpus littéraires ou philosophiques donnant à voir les Lumières européennes et l'Islam des Lumières sous-représenté comme l'est la Renaissance

arabe. Nous prétendons que ce projet s'inscrit dans une écologie et une économie durable des patrimoines, de l'enseignement, de la recherche en SHS et de ces biens communs.

Mots-clés : enseignement, recherche littéraire, patrimoines littéraires, documents numériques structurés, TEI (Text Encoding Initiative), recherche en SHS, multiculturalisme Nord-Sud, écologie informationnelle

Abstract: HD-Muren is an educational/research project in disciplines from the fields of Arts (music), humanities and social sciences (Information, educational sciences, literary research) and mainly Letters (literature or foreign language learning). While taking TEI (Text Encoding Initiative) as a framework, we implement a leading experiment of active learning in order to work closely with texts (such as in literary essay or text commentary) in a synergy with a participatory building of a digital literature legacy for research and heritage conservation. This participatory production is intended to be of mutual interest between researchers and patrimony stakeholders from one side and teachers, students and high school students from the other. At a Euro-Mediterranean level, the project also aims to rebalance the volume of literary or philosophical corpora permitting to see the European Enlightenment and the Islam Enlightenment underrepresented as is the Arab Renaissance. We claim that this project is part of an ecology and a sustainable economy of cultural heritage, education, research in social sciences and of these common legacies.

Keywords: education, literary research, structured documents, literary heritage, TEI (Text Encoding Initiative), humanities research, North-South multiculturalism, informational ecology

Avertissement : En n'hésitant pas à multiplier le nombre des auteurs de cette communication nous avons conscience que : 1. Nous heurtons frontalement (surtout en SHS) des habitus d'unicité auctoriale de l'écriture scientifique. 2. Nous nous inscrivons dans de nouveaux potentiels de l'écriture scientifique collective en réseaux. 3. Nous refusons d'attribuer la propriété intellectuelle de tout un projet de recherche au seul « scribe compilateur », porte-parole au 7e COSSI donc placé comme premier auteur, les autres auteurs étant par ordre alphabétique. 4. La posture de pluralité auctoriale en SHS semble être une tendance émergente importante de la nouvelle écologie du savoir. Le collectif R. Pédauque (Pédauque, 2007) le proclame très tôt.

Contexte et objectifs d'HD-Muren

La présente contribution fait état de mise en place du projet HD-Muren¹¹⁹ au sein d'IDEFI-CréaTIC (Université Paris 8, s. d.), un programme en formations

¹¹⁹HD-Muren : « Humanités Digitales multiculturelles en mode *crowdsourcing* via la recherche et l'enseignement »

innovantes qui lui sert de cadre institutionnel¹²⁰ et conditionne certains de ses objectifs. En effet, l'objectif de ce programme cadre est de mettre en œuvre de nouvelles méthodes pédagogiques associant enseignement et recherche notamment dans des formations liées à l'usage des dispositifs et technologies numériques pour l'enseignement, la création et le travail collaboratif. Dans ce cadre institutionnel structurant, HD-Muren vise à proposer la Text Encoding Initiative (TEI) comme cadre logiciel princeps du travail sur corpus entrepris mais aussi comme moteur de transformation d'une pédagogie active liant enseignement et recherche en Lettres, Sciences Humaines et Arts. Nous faisons aussi l'hypothèse qu'à l'ère du numérique, les patrimoines culturels, les ressources pédagogiques, les exercices des apprenants, les travaux divers des chercheurs ou encore les œuvres des créateurs, constituent de fait un même continuum potentiel à condition que l'ensemble de ces corpus soient balisés et structurés de façon standardisée, interopérable et normalisée. Ces corpus pourront ainsi s'associer de façon cumulative en utilisant les matériaux réalisés comme exercices pédagogiques en leur donnant une valeur scientifique ajoutée et en faisant circuler des ensembles structurés de corpus numériques. Cette collégialité respectueuse de ces diversités est précisément ce que permet la TEI. Nous pensons ainsi contribuer à la mutation en cours d'une nouvelle technoculture du numérique et de sa meilleure prise en compte et appropriation par les différents acteurs dans le secteur des lettres et des arts.

Les Humanités digitales et la TEI, des moteurs de mutation informationnelle de l'ère numérique, comme l'avaient été les Humanistes face à l'imprimé

Notre démarche nous paraît légitime parce qu'elle nous semble s'inscrire dans une logique de similarité entre la mutation humaniste de la Renaissance et les Humanités numériques aujourd'hui. Pour nous (et bien d'autres chercheurs), l'Humanisme numérique n'est pas seulement un type de contenu, ni même seulement une posture morale et philosophique (la médiation numérique de la croyance en l'Homme). C'est aussi une méthode : permettre une circulation mondiale et interopérable de corpus de documents parce qu'ils sont XMLisés, normalisés, structurés et balisés selon des schémas TEI. Cette détermination de méthode est explicitement inscrite dans les « Principes de Poughkeepsie » qui sont très largement repris dans le « Manifeste des Digital humanities » (Dacos, 2010).

Historique de la TEI

Dans les années 80, un certain nombre de chercheurs, des grandes institutions impliquées dans la recherche et la gestion du domaine des humanités, mais aussi de la linguistique computationnelle se sont interrogés sur la meilleure façon de faire évoluer leurs habitus de chercheurs en fonction des nouvelles opportunités offertes par l'émergence du document structuré (SGML) et d'un réseau Internet

¹²⁰ IDEFI-CréaTIC est coordonné par l'Université Paris 8 avec d'autres partenaires. Pour ce qui est du « partenariat- patrimoine » soulignons celui des Archives nationales [de France].

pas encore World Wide Web. Cette volonté de faire évoluer leurs pratiques académiques et professionnelles correspondait aux besoins de certaines grandes institutions nationales et internationales ou de grandes fondations visant à préparer les bibliothèques, les musées, les grandes bases de gestion patrimoniales et les instances de recherches en littérature, en SHS et en Arts aux enjeux et opportunités du numérique en réseaux collaboratifs en devenir : inscrire des habits de chercheurs dans des schémas TEI qui n'étaient pas encore des schémas XML. Néanmoins, il faut souligner d'abord que le monde anglophone pouvait aborder plus précocement ces enjeux d'évolution dans la mesure où (surtout il y a 30 ans) l'informatique était presque exclusivement en anglais et que l'ingénierie linguistique et documentaire avait pris une énorme avance dans, et pour cette langue. Notons ensuite que la vieille Europe qui avait fondé ses institutions patrimoniales, académiques et de recherches bien avant l'Amérique du Nord avait globalement moins de facilité à envisager leur indispensable mutation que de l'autre côté de l'Atlantique où nombre de musées, de bibliothèques, d'universités sont des fondations privées évidemment plus réactives.

Associés à des experts de l'édition techno-documentaire en SGML, des chercheurs en littérature, des bibliothéconomes et des muséographes se sont réunis au Vassar College en 1987. À l'issue de leur rencontre, ils ont édicté les « Principes de Poughkeepsie » à l'origine de la fondation de la Text Encoding Initiative, TEI (Ide & Véronis, 1996). Notons que la TEI est ainsi soutenue par l'Association for Computers and the Humanities, l'Association for Computational Linguistics et l'Association for Literary and Linguistic Computing et que le projet a été financé par le National Endowment for the Humanities américain, la DG XIII de la CEE, la fondation Andrew W. Mellon et le Social Science and Humanities Research Council du Canada. Les « Principes de Poughkeepsie » se sont peu à peu précisés à travers une série de documents de travail et les « TEI Guidelines » ont été publiés en mai 1994. Ces « Recommandations de la TEI », partiellement disponibles en français sont continûment refondues et rééditées (TEI Consortium, 2015).

Dans ce sillage s'est agrégé un important mouvement dit des « Humanités numériques ». Ainsi, les principes d'interopérabilité normative des corpus, d'indépendance des solutions techniques, mais aussi de travail coopératif en réseaux au sein d'une communauté collégiale solidaire respectueuse des spécificités disciplinaires de tous, sont les paradigmes fondateurs qui constituent une véritable mutation dépassant de loin la seule détermination de numériser sans autre valeur ajoutée¹²¹. Les principes fondamentaux d'échange solidaire entre les chercheurs et d'interopérabilité d'un balisage respectueux des spécificités disciplinaires mais aussi de l'expression encore plus spécifique d'hypothèses ou

¹²¹ De ce point de vue, nous sommes dans le même rapport de prise en compte du potentiel innovant que lorsque les premiers incunables reproduisaient en multiple à la presse des pseudo-manuscrits alors que quelques décennies plus tard c'est toute la typographie, toute la sémantique d'une nouvelle mise en page codifiée (normalisation des notes en bas de page, de la place du titre en première page, etc.) qui devaient se mettre en place.

de résultats de tel ou tel chercheur ou groupe de chercheurs deviennent d'années en années de moins en moins incontournables.

Il est trivial de dire que nous sommes confrontés à une mutation techno-culturelle similaire à celle que dut faire la Renaissance, période au cours de laquelle, l'imprimerie¹²², mais aussi la perspective pour l'image induisirent une transformation globale des habitus savants, de l'organisation des institutions académiques et des modes de publication ; cela généra notamment une conscience scientifique des arts et de sa mise en collection¹²³. Précisons que la mutation est seulement « similaire », et non « semblable » dans la mesure où la technoculture dans laquelle nous vivons est aussi traversée par le mélange des cultures, des langues, des modes de médiation, que les progrès du Web sémantique, de la traductique, de l'hypermédia nous permettent déjà de dépasser. Comme à la Renaissance, il nous faudra attendre que nos institutions éducatives, patrimoniales, scientifiques se transforment en profondeur et qu'elles établissent entre elles de nouveaux équilibres, une nouvelle écologie informationnelle plus perfectionnée, plus adaptée et devenant donc plus durable. Mais cette mutation des institutions et des habitus des spécialistes face au numérique ne pourra qu'accompagner une appropriation mutante du fait numérique en large partie induite par la génération des digital natives exactement comme il a fallu un peu plus qu'une génération pour qu'apparaisse une culture mutante de l'imprimé. En cela, ce constat correspond bien aux thèses d'un historien des techniques comme Bertrand Gille (Gille, 1978) qui montre qu'à chaque mutation des paradigmes d'un ensemble (ou plutôt d'un environnement) technique doit correspondre non seulement une transformation des objets techniques mais aussi une transformation de la technoculture dans son ensemble.

La synergie collaborative de construction patrimoniale : de Diderot à Wikipédia, les nouvelles opportunités numériques hors des facilités de la « marchandisation publicitaire »

Nous pensons que pour être durable, la construction et la gestion des patrimoines et ressources numériques doivent indubitablement échapper à la seule responsabilité de leurs conservateurs. Ceci est d'autant plus nécessaire qu'au nom d'un réalisme économique, ceux-ci succombent souvent aux sirènes de la

¹²² On sait qu'elle constitue une mutation profonde du savoir. Dès après son invention, émerge la conscience d'une « République des Arts, des lettres et des sciences » qui participe de cette évolution et qui prend des formes variées : institutionnelle (fondation des académies, création de nombreuses universités), éditoriale (transformation et surtout évolution des métiers du livre, invention de la typographie par mutation des habitus des copistes, révolution et on pourrait dire invention de l'auteur moderne), mutation aussi de la bibliothèque et invention en France par François 1^{er} du Dépôt Légal avec l'ordonnance de Montpellier (1537). Marshall Mac Luhan, (McLuhan & Pàré, 1967), Elizabeth Eisenstein (Eisenstein, 1991) sont parmi les pionniers de la recherche moderne en la matière.

¹²³ On considère souvent David Teniers auteur du *Theatrum pictorium* (Téniers, 1658) comme un pionnier de la muséographie moderne.

« collaboration avec Google¹²⁴ », s'écartant ainsi de l'éthique des patrimoines comme « biens publics ». Pour pouvoir répondre à l'augmentation exponentielle des patrimoines numériques, il devient d'année en année plus indispensable de devoir partager cette création des patrimoines avec tous les utilisateurs, notamment des auteurs, des chercheurs, des enseignants et leurs élèves ou étudiants (voire aussi des séniors).

On a pu percevoir cette mutation dans les premières années du Web dans la mesure où le « Web pionnier » n'existait comme univers structurellement, référentiellement et sémantiquement cohérent et accessible qu'à la condition où les créateurs pionniers de pages HTML autodocumentaient, autostructuraient et éventuellement positionnaient les bons mots clés aux endroits adéquats. Cette culture pionnière de la construction collective du Web du début des années 90 a en grande partie disparu dans la mesure où les grands opérateurs ont réussi à marchandiser l'accès sémantique et référentiel en mettant un prix sur la fréquence des mots clés, le profil des utilisateurs et leur potentiel à consommer tels produits, tels services ou telles œuvres éditoriales. Néanmoins, l'existence de Wikipédia prouve, s'il en était besoin, que ces temps pionniers de la construction collective normalisée et cohérente sur le Web d'un patrimoine encyclopédique multilingue n'ont pas disparus et restent d'actualité. Wikipédia échappe à la marchandisation. Des milliers de pages se créent et s'améliorent continûment, même en employant très peu de gestionnaires permanents parce que les inventeurs de Wikipédia ont très vite proposé un schéma éditorial structuré permettant de documenter, de structurer de façon prévisible, de référencer, donc de contrôler automatiquement la construction de cette encyclopédie universelle et multilingue et d'en établir automatiquement les référencements croisés. De ce point de vue, Wikipédia constitue mutatis mutandis l'équivalent du travail d'accompagnement de la mutation accomplie par les Encyclopédistes des Lumières : à la fois théorique, c'est le but du « Prospectus » rédigé par Denis Diderot¹²⁵, qui propose un schéma encyclopédique innovant, (cohérent et systématique) mais aussi pratique et éditorial en rassemblant des auteurs parmi les Philosophes, en contrôlant les articles, mais aussi en mettant en place un modèle de financement permettant de garantir leur indépendance rédactionnelle par la souscription (crowdfunding).

Pourquoi le projet HD-Muren ?

HD-Muren hérite, comme bien d'autres projets, du long cheminement de tous ses partenaires. On peut ainsi souligner l'implication souvent ancienne de nombre d'entre eux dans des projets et études destinés à accompagner les mutations de patrimoines écrits ou multimédia. Par exemple dès 1990 « l'étude d'impact des NTIC pour la Très Grande Bibliothèque » (nom provisoire de l'actuelle BnF) dont le paradigme clé était le PLAO (Poste de « Lecture savante » Assisté par Ordinateur) (Hudrisier, 1999). Selon les recommandations de l'étude, la BnF serait devenue

¹²⁴ On ne peut que regretter les nombreux contrats de collaboration entre par exemple Gallica et Google, mais aussi nombre de grands musées ou bibliothèques partout dans le monde.

¹²⁵ Pour une édition moderne on peut lire par exemple (Sibertin-Blanc, 1957)

ainsi dès 1993 un pôle partenaire TEI, mais de nombreux facteurs institutionnels ont bloqué cette opportunité. Cependant, ceux qui ont conçu et fait exister Gallica, sont ceux-là mêmes qui ont mis en œuvre pour le CNRS le projet TGE Adonis, devenu aujourd'hui HumaNum¹²⁶, qu'on peut considérer comme le point de départ en France (mais aussi en Europe) de la TEI à une large échelle. L'un de nos auteurs travaillant à l'INRIA à Nancy appartenait à des équipes directement impliquées dans la recherche appliquée à la linguistique computationnelle et à la mise en œuvre de très grands corpus de textes¹²⁷. Il est devenu très tôt un des responsables de la TEI en France. D'autres encore étaient de par leur histoire fortement impliqués dans les échanges entre communautés linguistiques et culturelles. Ce point est fondamental dans la mesure où le potentiel de traductique associé aux besoins d'échanges interlinguistiques et de localisations interculturelles ont considérablement augmenté avec la mondialisation numérique.

La facilité avec laquelle, certains membres de notre équipe savent circuler entre plusieurs cultures a aussi son importance pour faire exister une masse critique et une proportion suffisante de « corpus humanistes » notamment en langue arabe mais aussi dans des langues berbères¹²⁸. Il serait en effet très opportun que soit mise en œuvre la numérisation systématique des très nombreux textes qui constituent l'Islam des Lumières et la Renaissance arabe qui précède de beaucoup la Renaissance européenne. Ainsi, pourront se mettre en œuvre des traductions systématiques de ces textes ce qui permettra de proposer des concordances d'équivalence thématiques entre l'Islam des Lumières et les Lumières européennes. Il serait important aussi de montrer que nombre des textes de l'Antiquité grecque ou romaine nous sont parvenus grâce à des traductions arabes qui ont permis la transmission beaucoup plus proche de l'original de ces textes alors que le Moyen-âge européen les transformaient de recopie manuscrite en recopie manuscrite à travers le seul prisme de son dogmatisme chrétien. Cette visibilité comparée des grands textes du Monde arabe constituerait un rempart culturel beaucoup plus efficace face aux risques terroristes que bien d'autres réponses sécuritaires proposées. Il faudrait aussi, symétriquement, que soient proposés des corpus de textes des Poètes libertins (émergence de l'agnosticisme et de l'athéisme), d'écrits des Lumières, des débats philosophiques argumentant la légitimité morale d'une loi non obligatoirement divine, des textes historiques de la séparation de l'Eglise et de l'Etat en 1905, etc. Nous avons l'ambition avec HD-Muren d'expérimenter la faisabilité de ces enjeux.

¹²⁶ Le TGE Adonis (Très Grand Equipement du CNRS, chargé des apports numériques à la recherche en sciences humaines et sociales) est maintenant fusionné dans Huma-Num, TGIR des humanités numériques (HumaNum, s. d.).

¹²⁷ Frantice, Le TLF (Trésor de la Langue Française) et un certain nombre de bases de données proposées par l'ATILF

¹²⁸ Nombres d'entre nous ont été les partenaires fondateurs de la BNB (Bibliothèque Numérique Berbère, projet soutenu par la Région Ile de France), de la BNFB (Bibliothèque Numérique Franco-Berbère, projet soutenu par l'Organisation Internationale de la Francophonie, Fonds Francophone des Inforoutes) et de HumanitésDigitMaghreb (un projet soutenu par le CNRS-ISCC), ce dernier projet ayant réalisé des ateliers TEI sur des corpus arabes et berbères.

Notre projet s'appuie sur trois premiers constats :

La transformation du fait numérique, de son économie, de sa prise en compte professionnelle et institutionnelle est grandement conditionnée par son appropriation de masse (digital natives) et par l'évolution d'une informatique surtout locale au réseau mondial.

La synergie enseignement/recherche/patrimoine qui de notre point de vue avait été la règle depuis l'invention de la science (Antiquité puis Renaissance) et jusqu'au milieu du XX^{ème} siècle avait perdu beaucoup de son importance après la Deuxième guerre mondiale, mais redevient d'actualité grâce aux réseaux numériques.

Constat directement lié au point précédent, le « patrimonial numérique », mais aussi des « ressources pédagogiques en ligne » sont deux domaines dont on ne peut continuer à garantir la croissance exponentielle actuelle, sans recourir à des participations externes à leurs pôles métiers respectifs : jouer les synergies entre enseignement, recherche et gestion ou conservation des patrimoines. Si nous négligeons trop longtemps d'activer ces potentiels de symbiose entre ces trois pôles, nous augmenterions indubitablement les risques de marchandisation Google de ces biens communs patrimoniaux. Face à ces risques, le recours à une production participative des utilisateurs (crowdsourcing) est indispensable, les deux candidats-partenaires potentiels étant d'une part les seniors et d'autre part les élèves, les étudiants et leurs professeurs. Dans le cas de notre projet, il nous paraît parfaitement légitime que les élèves et les étudiants (mais aussi les enseignants) qui sont les premiers bénéficiaires mais aussi utilisateurs de la recherche en Lettres et sciences humaines soient incités à devenir contributeurs. Sur l'autre versant, les chercheurs en Lettres, Arts et SHS¹²⁹, mais aussi les gestionnaires de patrimoines ont eux aussi grand intérêt à partager en synergie la construction de leurs corpus. Par contre, cette synergie doit s'accompagner de règles éthiques : les élèves, les étudiants de première année et les professeurs doivent pouvoir bénéficier de nombreuses rencontres avec les chercheurs et les professionnels du patrimoine pour se sentir ainsi acteurs à part entière des progrès scientifiques et de l'augmentation des patrimoines. Ces contacts doivent susciter des vocations et permettre de contribuer à la plus-value scientifique ou patrimoniale. Les élèves et les professeurs utilisateurs doivent ressentir à quel point ces corpus sont des biens communs précieux, difficiles et dispendieux à mettre en œuvre et constater par l'expérience participative que les musées et les bibliothèques numériques peuvent aussi croître de par leurs contributions en nature. Il nous apparaît aussi que cette conscience contributive peut devenir le gage de leur future appétence pour utiliser ces patrimoines numériques. A l'inverse, les chercheurs en littérature par exemple, qui pourront apprécier d'être déchargés de nombreuses tâches de numérisation et du balisage référentiel et structurel de leurs corpus d'étude pourront constater combien il peut leur être utile de bénéficier du travail de plusieurs classes pilotes, encadrées par leurs professeurs, qui auront pu baliser systématiquement et

¹²⁹ Qui sont très faiblement subventionnés par rapport aux sciences exactes et expérimentales.

exhaustivement sur tout l'ensemble de l'œuvre d'un auteur des figures de styles, des types de versification, des hypothèses d'interprétation sémantiques des textes ; ou même avoir travaillé sur commande explicite du chercheur.

Mais il faut aussi tenir compte des opportunités qui nous sont ouvertes (et quelquefois des rigidités ou des résistances auxquelles nous sommes confrontés). Ainsi :

1) Les Humanités numériques et la TEI sont à des niveaux de développement et d'appropriation très inégaux selon les pays, les disciplines et les institutions : notons la très faible participation des pays en développement et à quelques exceptions notables (Japonais, Coréens) la très faible présence des communautés linguistiques à écriture non latine, à l'exception des corpus en langues mortes.

2) On sait par ailleurs qu'on est passé de la traduction automatique pionnière utilisant des analyses de contexte restreint parce que « propriétaires » à une traductique utilisant comme contexte l'exhaustivité des ressources linguistiques structurées précisément selon des normes proposées par le Consortium TEI en lien avec l'ISO130.

3) Les médias analogiques traditionnels (textes imprimés, audiovisuels) rendaient difficile la démarche interdisciplinaire non exclusivement textuelle : étude du cinéma, de la photographie, des arts, de la musique, des corpus oraux, etc. mais aussi l'étude savante des manuscrits. La convergence des médias et l'unicité multimédia numérique peut devenir notamment en TEI (et en MEI/Music Encoding Initiative) le mode privilégié de la communication et de l'interopérabilité interdisciplinaire et cross-média.

4) Dès son apparition, l'imprimerie avait été perçue comme un moyen jusque-là inédit de parfaire les textes, notamment du fait du travail éditorial collectif¹³¹. Soulignons cependant que les éditeurs de la Renaissance, notamment quand ils avaient pour objectif de parfaire des classiques (grec ou latin) ou des textes scientifiques, ont jugé nécessaire de s'associer en tant « qu'éditeurs humanistes » et d'établir des règles typographiques (normalisation de la mise en page et de la typographie¹³²). Ainsi, pour rendre possible l'accès à l'ensemble de la littérature

¹³⁰ Notamment tout le travail de l'ISO-SC4 (Normalisation des ressources linguistiques) précisément présidé par un de nos auteurs.

¹³¹ « Le pouvoir que nous donne l'imprimerie d'améliorer, de corriger continuellement nos œuvres dans des éditions successives, écrivait David Hume [1711-1776] à son éditeur, me paraît le principal avantage de cet art. » : cité par (Eisenstein, 1991, p.100).

¹³² Recherche de lisibilité des caractères (Antique, Italique), mais aussi des standards de présentation et des zones fonctionnelles du volume (systématisation du principe de l'unicité d'un volume pour une œuvre, place du titre, d'un avertissement servant de 4^{ème} de couverture et de l'entité page (normalisation de la page de titre, des notes de bas de page ou de fin de volume).

grecque (du Vème Sc. av. JC jusqu'aux écrits byzantins contemporains de la Renaissance), il était indispensable de s'entendre sur une norme graphique de la forme des lettres. La création de la police dite Grec du Roi est emblématique des nombreux autres efforts collégiaux, tant techniques qu'intellectuels qui durent être déployés pour faire exister l'Humanisme. Beaucoup moins régaliennes qu'elles ne le sont aujourd'hui, les académies irriguaient en réseaux le monde intellectuel et artistique jusqu'au cœur des petites cités provinciales. Il nous paraît indispensable d'analyser les Humanités numériques en recherchant les similarités d'efforts techno-intellectuels que réalise notamment une communauté comme la TEI. Ainsi, la TEI manuscrit propose des modalités normalisées pour décrire, référencer et baliser différentes « mains » d'un manuscrit, noter le degré de certitude d'une attribution, gérer des paginations complexes et/ou incertaines, paralléliser une transcription,... ou encore décrire, mesurer la matérialité de l'objet manuscrit, sa date, son degré de conservation, etc. Le chapitre TEI manuscrit cristallise ainsi de façon coopérative et normalisée les habits de cette discipline. Il cherche de plus à proposer, (toujours en consensus avec les acteurs de ce collège disciplinaire), une « valeur ajoutée informatique et réseau » : tout ce que l'ordinateur pourra détecter, retrouver, comptabiliser, comparer de façon plus rapide que des humains. La même démonstration pourrait se faire pour TEI verse qui permet de formaliser, de référencer, de décrire sémantiquement et stylistiquement des corpus versifiés, TEI performance (ex TEI drama) pour des corpus de théâtre ou des scénarios, TEI speech pour des corpus oraux, TEI critical apparatus pour des appareils critiques, etc.

Production participative enseignement–recherche ayant un objectif d'optimisation économique et équitable.

La production participative (crowdsourcing) permet de répondre à l'enjeu stratégique de pouvoir disposer de ressources littéraires numériques sans faire obligatoirement appel aux acteurs marchands du Net. Cela permet aussi de réaliser ces ressources de façon systématique en mode image ET en mode texte de façon structurée et normalisée. Par exemple, Gallica met à disposition de nombreuses ressources, mais celles-ci sont souvent produites en collaboration avec Google et sont souvent uniquement en mode image.

L'hypothèse du projet consiste à utiliser des cohortes volontaires de lycéens ou d'étudiants en première ou deuxième année pour leur faire réaliser de façon participative (avec des contrôles mutuels en double et triple aveugle) des corpus numériques (scanner, reconnaissance des caractères et balisage TEI minimum). A partir de cette étape initiale, ces lycéens ou étudiants seront impliqués dans des projets d'enseignement-recherche en approfondissant le balisage littéraire savant : pour des poèmes par exemple, ils affineront la description métrique, l'analyse des figures de stylistiques etc. En associant en synergie un enseignant et un chercheur (ou un groupe de chercheurs), l'enseignant peut ensuite impliquer les lycéens ou les jeunes étudiants dans des processus plus complexes comme le repérage des variantes et des incertitudes d'interprétation dans un appareil

critique, la description savante de manuscrits et leur mise en parallèle avec leur transcription, la mise en parallèle de traductions...

Même si ce type de pédagogie ouverte ne correspond pas à tous les profils d'apprenants, il nous apparaît que les élèves et professeurs impliqués ont tout à gagner de ce type de projet entrant notamment dans les objectifs du nouveau baccalauréat des Humanités numériques proposés en France dès cette année 2015 (Conseil National du Numérique, 2014). Sa complexité fait aussi sa richesse, dans l'entrelacs entre des contenus intellectuels et des techniques de communication via un processus de redocumentarisation.

Pour conclure, il nous paraît important d'insister sur l'importance des objectifs de durabilité du processus de production qui est pour nous centrale dans le projet.

Comme le fait remarquer Michel Serres, « l'enfant apprend à ses parents ou à ses grands-parents, l'aptitude à la maîtrise des outils techniques et l'adulte n'a qu'à transmettre les fondamentaux de la civilisation ». En l'occurrence l'Humanisme que les jeunes générations sauront naturellement adapter et traduire en Humanités numériques. Il serait logique que les patrimoines littéraires numériques soient « naturellement aménagés » par les générations de *digital natives* afin que les décideurs, aménageurs ou enseignants qui ne le sont pas puissent interagir en synergie pour transmettre les données savantes, littéraires, philosophiques ou historiques.

La durabilité du modèle économique proposé, mais aussi sa dynamique interculturelle, interdisciplinaire, interprofessionnelle, intergénérationnelle, nous paraît importante à souligner. Cependant, de nombreuses dimensions devront être testées dans le projet : l'incidence sur la formation des maîtres, la complémentarité de différents élèves ou jeunes étudiants mettant en synergie des compétences diverses, tant matérielles comme scanner ou ocriser, qu'intellectuelles, la capacité des chercheurs à interagir et à équilibrer les profits et la dissémination de la recherche, la capacité des bibliothèques ou des bibliothécaires à coopérer avec de tels dispositifs et enfin, la capacité des communautés territoriales ou des services de l'Etat à utiliser un tel type de projet pour créer du lien social.

Bibliographie

Ben Henda, M. (2015). "Interdisciplinarity dynamics using TEI for building multilingual digital corpora: a Maghreb-based case study". Digital Humanities Institute-Beirut, American University of Beirut, 2-6 March 2015.

Conseil national du numérique (2014). Jules Ferry 3.0, Bâtir une école créative et juste dans un monde numérique | Conseil national du numérique (No. 3.0). Paris. Consulté à l'adresse <http://www.cnumerique.fr/education-2/>

Dacos, M. (2010). Manifeste des Digital humanities [Billet]. Consulté à l'adresse: <http://tcp.hypotheses.org/318>

Eisenstein, E. I. (1991). La révolution de l'imprimé. A l'aube de l'Europe moderne. Paris: La Découverte.

Gille, B. (1978). Histoire des techniques : Technique et civilisations, technique et sciences. Gallimard.

Hudrisier, H. (1999). La « lecture assistée par ordinateur » et ses applications savantes ou pédagogiques dans un contexte interactif normalisé : la TEI (Text Encoding Initiative). Passerelles (Revue de l'Université de Paris 8), (24), 57-64.

HumaNum. (s. d.). TGIR Huma-Num | Très Grande Infrastructure de Recherche dédiée aux humanités numériques. Consulté 30 mai 2015, à l'adresse <http://www.huma-num.fr/>

Ide, N., & Véronis, J. (1996). Présentation de la TEI. Cahiers GUTenberg, TEI : Text Encoding Initiative(24), 4-10.

Lehmans, A & Liquète, V. (2015) Conditions for a sustainable information transculture. Actes du colloque Media and information Futures, 8-9 mai 2014, Tampere (Finlande), à paraître.

Liquète, V. & Kovacs, S. (coord.) (2013) La lutte des classements. Introduction générale. Hermès, n°66, 2013, p. 9-15.

McLuhan, M., & Pàré, J. (1967). Marshall McLuhan. La Galaxie Gutenberg : La genèse de l'homme typographique. The Gutenberg galaxy. Traduit de l'anglais par Jean Paré. Editions HMH.

Romary, L. & Hudrisier, H. (2003). Le balisage normalisé des concepts et document en liaison avec les normes de l'EAD. Colloque Normes & standards pour l'apprentissage en ligne, Versailles, 19/03/03. Consulté 30 mai 2015, à l'adresse http://www.initiatives.refer.org/Initiatives-2003/_notes/_notes/henri.htm

Sibertin-Blanc, C. (1957, janvier 1). Un nouvel exemplaire du prospectus de l'encyclopédie [Text]. Consulté 30 mai 2015, à l'adresse <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-1957-01-0051-007>

TEI Consortium. (2015). Guidelines for Electronic Text Encoding and Interchange. (originally edited by Sperberg-McQueen, C.M. and Burnard, L., Version 2.8.0. avril 2015). Consulté 30 mai 2015, à l'adresse <http://www.tei-c.org/Guidelines/P5/>

Téniers, D. (1658). Theatrum pictorium. Consulté à l'adresse http://data.bnf.fr/15575552/david_teniers_theatrum_pictorium/

Université Paris 8. (s. d.). IDEFI-CréaTIC - Université Paris 8. Consulté 30 mai 2015, à l'adresse <http://www.univ-paris8.fr/IDEFI-CreaTIC>

La durabilité à l'Université et dans le monde économique : le regard des étudiants

Jacques KERNEIS

Formateur « Éducation aux médias et à l'information en contextes numériques »
Université de Bretagne Occidentale - Ecole Supérieure du Professorat et de
l'Éducation de Bretagne, chercheur associé au Laboratoire CREAD : Centre de
Recherche sur l'Éducation, les Apprentissage et la Didactique.

Michelle HENTIC-GILIBERTO

Professionnelle Associée - Université de Bretagne Occidentale.
Docteur en sciences de gestion - Chercheur au sein du Laboratoire ICI :
Information Coordination Incitations

Florence THIAULT

Maître de conférences en Sciences de l'information et de la communication,
Université Lille 3, laboratoire GERICO : Groupe d'Études et de Recherche
Interdisciplinaire en Information et Communication.

Patrick LE ROUX

Professeur agrégé d'économie et de gestion,
Université de Bretagne Occidentale.

Arnaud DIEMER

Maître de conférences
Université Blaise Pascal - ESPE de Clermont Ferrand, Laboratoire ACTé :
Activité, Connaissance, Transmission, éducation et OR2D : Observatoire des
représentations du développement durable.

Résumé : Dans cette communication, nous nous interrogeons sur la manière de mesurer la durabilité d'une organisation et « l'actionnabilité » des savoirs, savoir-faire, savoir être. Nous proposons un essai de réponse via la représentation qu'en ont les étudiants à partir du monde économique et de l'Université.

Cette recherche exploratoire est centrée sur les représentations d'étudiants de premier cycle en Administration Économique et Sociale (AES). Ils sont 150 étudiants de L1 AES à participer à un cours intitulé « Dynamique de l'entreprise » à Brest et à Quimper. Dans ce cadre, ils ont mené des entretiens avec des professionnels travaillant dans des organisations (36 entreprises, associations et administrations diverses). Ils interrogent ainsi le rapport qu'elles entretiennent avec l'idée de développement durable. Les étudiants eux-mêmes ont été interrogés par questionnaire sur la vision qu'ils ont d'une formation durable délivrée par l'Université.

Mots-clés : Durabilité, actionnabilité, professionnalisation, représentations, étudiants, recherche-formation, Université, organisations, pédagogie universitaire numérique.

Introduction

Si le développement durable a une historiographie riche et importante depuis la parution du Rapport Brundtland (1987), on ne peut pas en dire autant du concept de durabilité, en particulier, appliqué à une organisation. Il existe une littérature sur la responsabilité sociétale des entreprises (Aggeri et al, 2005 ; Bodin, Diemer, Figuière, 2014) et plus récemment sur la responsabilité sociétale des organisations (norme ISO 26000), toutefois l'évaluation de la durabilité ne porte généralement que sur les dimensions économique, sociale et environnementale du développement durable¹³³. Or, la question de la durabilité ouvre un champ beaucoup plus vaste qui renvoie à la fois à l'émergence, à la croissance, au développement et à la survie d'une organisation. La durabilité interpelle sa gouvernance (logique des parties prenantes), son style de management (manager responsable), son système d'information (logique de l'action collective et processus cognitif), sa politique des ressources humaines (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences), sa stratégie (prospective)....

Si l'on souhaite qu'elle soit comprise, cette approche globale de la durabilité doit être le fondement de la formation "tout au long de la vie" et être présentée dès la formation initiale.

A l'université de Bretagne Occidentale (Brest, Quimper), la formation universitaire d'Administration Economique et Sociale (AES) propose, dans sa maquette actuelle (2012-2015), aux étudiants de 1^{ère} année de licence (L1) une unité d'enseignement (UE) intitulée « Dynamique d'entreprise ». Cet enseignement s'inscrit dans le mouvement de l'innovation pédagogique de l'enseignement supérieur français sous l'intitulé « plan pluri-annuel pour la réussite en licence ». Boudreault (2015) évoque cette dynamique internationale qui consiste, pour l'université à réussir la synthèse entre l'excellence académique liée au métier de chercheur, qui relève de son savoir-faire traditionnel, d'une part, et le besoin de développer des compétences pour l'insertion professionnelle des étudiants d'autre part. Ce deuxième aspect du « métier » de l'enseignement supérieur est apparu dans un contexte qui se caractérise par l'augmentation des effectifs étudiants depuis les années 80, (avec la persistance d'un chômage structurel élevé en France, autour de 10% de la population active, 20 à 25% pour les jeunes de moins de 25 ans (Insee, 2015) mais aussi par le changement de rapport au savoir des nouvelles générations comme le souligne Serres (2012). L'enjeu de cette UE est de confronter les étudiants avec la complexité et l'incertitude liées à la conduite d'un projet entrepreneurial pour qu'il devienne robuste, viable, et lui aussi durable. Les étudiants font l'expérience du passage de l'idée au projet réalisable. Cette expérience est souvent constituée d'un engagement personnel et collectif intense. Dans le cadre de cette communication nous nous centrerons sur le regard que portent les étudiants sur le concept de durabilité. Nous le ferons au vu de la

¹³³ L'ouvrage de F.D Vivien, *Evaluation de la durabilité*, paru aux éditions Quae en 2013, a cependant le mérite de proposer une approche interdisciplinaire de celle-ci.

professionnalité telle qu'elle est appréhendée par Lang (2001, p.110) quand il en examine les rhétoriques. Il la perçoit en définitive comme « une figure de la tension entre l'acteur et le système ». Il précise d'ailleurs que selon lui, dans l'enseignement secondaire « la formation suit plus qu'elle n'anticipe un ordre nouveau » (p. 117). Nous considérons qu'il en est encore de même quinze ans plus tard dans l'enseignement supérieur et qu'il est nécessaire, comme le fait Wittorski (2011), de distinguer le projet de l'organisation, qu'il nomme « professionnalisation » et celui qui concerne la personne, qu'il nomme « développement professionnel ». On peut d'ailleurs considérer dès à présent qu'une durabilité effective, de la formation et de l'organisation elle-même ne peut s'envisager sans une concordance, au moins relative, entre ces deux dimensions de la professionnalisation. Pour voir si c'est le cas, nous nous demandons « Comment les étudiants appréhendent la notion de durabilité associée à la formation universitaire et à l'organisation (entreprise, association...)? ». Nous le faisons, tout d'abord en resituant le concept de durabilité dans un ensemble mis au jour par une revue de littérature. Nous présentons ensuite le dispositif méthodologique que nous avons mis en place tout en précisant ses fondements épistémologiques. Nous poursuivons par une présentation des grandes tendances que cette approche plurielle a permis de faire apparaître. Dans une dernière partie, nous discutons ces résultats et nous proposons quelques perspectives.

Revue de littérature

De la littérature émergent plusieurs concepts susceptibles de proposer une lecture transversale de la durabilité au niveau organisationnel et éducatif. Le premier concept est celui d'accompagnement. C'est un terme générique qui apparaît souvent comme multiple et protéiforme. Il s'agit en effet d'accompagner quelqu'un ou quelque chose. Certains auteurs utilisent les mots de « nébuleuse » ou « maquis » pour le qualifier (Paul, 2009). La démarche préconisée dans « le plan pour la réussite en licence » lancé en 2008 est clairement de cet ordre. L'accompagnement consiste à amener quelqu'un à découvrir qui il est et à réaliser son potentiel dans l'action qu'il effectue (Hentic-Giliberto, 2015). Le rôle du sachant n'est alors pas limité au transfert des savoirs, il est invité à ne pas se contenter de la mémorisation des savoirs, en créant des conditions favorables à l'apprentissage, c'est-à-dire en tentant d'amener l'étudiant à s'interroger. Se poser des questions est le fondement de tout apprentissage, y parvenir implique de manifester les comportements adéquats, c'est l'essence même du savoir-être (Boudreault, 2015).

Le concept d' « actionnabilité » (actionability : existe uniquement en langue anglaise) s'articule naturellement avec cette démarche. Il concerne la capacité de l'individu (et des institutions) à faire en sorte que les savoirs acquis puissent être directement mis en action, prêt à l'emploi. Pour souligner la tension qui existe entre le rôle de l'organisation et celui de l'acteur individuel (ou collectif), Wittorski (2011) distingue la professionnalisation qui relève d'une intention organisationnelle et le développement professionnel, qui est un processus de transformation du sujet, par le développement de compétences et par des

négociations de nature identitaire. Cet amalgame qui mêle les transactions entre « identité pour soi » et « identité pour autrui », constitue l'identité professionnelle (Thiault et al., 2013) vue comme les « manières socialement reconnues pour les individus de s'identifier les uns, les autres, dans le champ du travail et de l'emploi » (Dubar, 2001).

Nous relient cette approche avec le « faire communicationnel » que décrit Jeanneret (2006) et qui implique un feed-back, des inférences et suppose une réelle activité du récepteur. Cette conception nous amène à explorer ce que sont, pour les étudiants, des pratiques communicationnelles durables et les rapports qu'elles entretiennent avec la définition exploratoire qu'en propose Marcon (2013). Il s'agit de « pratiques qui n'épuisent pas les possibilités et promesses d'une relation future pérenne par un frénétique trop plein (technologique, informationnel, passionnel, visuel, conversationnel, persuasif, etc.) de la relation actuelle, risquant de conduire à ce qu'il conviendrait peut-être de nommer une saturation, un écoeurement, un *burnout* communicationnel ».

De telles pratiques entrent dans le champ de la durabilité. En effet, la notion de développement durable interpelle notre sens grégaire. C'est dans notre interaction au collectif qu'il prend tout son sens. Une conscience du durable se construit d'une identité commune et d'une adhésion volontaire et partagée.

C'est pourquoi la formation, l'éducation, l'enseignement se doivent d'intégrer comme mission fondamentale une nécessaire contribution à une prise de conscience de la finitude de la planète. Il est de leur responsabilité de permettre une construction citoyenne terrienne. Comme le spécifie Morin (2000) dans sa présentation des « sept savoirs à l'éducation du futur » il s'agit de repenser l'éducation en termes de durabilité. Le développement durable, s'il requiert des connaissances, s'inscrit dans une philosophie pour l'action dont les enjeux sont multiples et interdépendants. La réussite d'une éducation au développement durable est donc la clé d'un développement harmonieux entre « l'homme, ses activités, les modalités d'organisation sociale et l'environnement » (Brégeon, Fauchoux, Rochet et Valantin, 2008).

Lorsque l'on examine du point de vue entrepreneurial les conditions d'un développement durable, Acquier (2008) considère l'activité des entreprises, l'ingénierie de production, le concept d'offre et de création de valeur. Il propose d'aborder la notion de développement durable via l'approche processuelle qui, des valeurs sociales incorporées au jeu économique, qualifie, voire modèle, la stratégie d'entreprise et donc l'environnement. A l'instar de Porter et Kramer (2006, 2011) il met en œuvre une déclinaison selon les trois axes que sont les « enjeux sociaux génériques », indirectement liés aux domaines d'activité métier de l'entreprise, les « impacts associés à la chaîne de valeur », relatifs à l'organisation opérationnelle de l'entreprise, et « les dimensions sociétales du contexte concurrentiel » qui renvoient aux enjeux sociaux directement articulés à la stratégie de l'entreprise. Interroger chacune de ces notions à l'aune de la notion de valeur, au sens de valeur partagée (*shared value*), permet d'identifier l'articulation du développement durable autour des valeurs sociales, économiques et politico-environnementales. Tout d'abord d'un point de vue social, le comportement individuel mais aussi collectif est considéré selon l'approche

culturelle et les principes moraux. Au niveau économique, l'examen des marchés et la posture du client-citoyen en relation aux caractéristiques produits (et à la structure des coûts) et à la génération du profit. Enfin d'un point de vue politique et environnemental, la conformité aux lois et standards éthiques ainsi que la préservation de notre monde sont interpellées.

Dans le cadre du module « Dynamique d'entreprise » les étudiants de première année de licence AES de l'Université de Bretagne Occidentale ont été sollicités pour définir leur notion du durable. Ce module permet aux étudiants, lors des projets entrepreneuriaux qu'ils ont à réaliser, d'actionner les différents savoirs et connaissances au sens « *d'actionnable knowledge* » (Argyris, 1993) cité par Martinet (2005) qu'ils ont pu acquérir. En ce sens les étudiants sont invités à s'inscrire dans une démarche apprenante. En effet, le module « Dynamique d'Entreprise » propose une formation entrepreneuriale qui s'appuie sur l'« *action-ability* » (ou actionnabilité) des savoirs détenus (voire développés) par les étudiants.

Démarche méthodologique

La population prise en compte par notre recherche est de 150 inscrits en 2014-2015. La cohorte est divisée en 5 groupes de Travaux Dirigés. Chaque groupe bénéficie d'un accompagnement par une équipe de trois professeurs de compétences et d'expériences différentes (entrepreneuriat, secteur public, communication et méthodologie). Cette unité d'enseignement "Dynamique d'entreprise" a pour intérêt de permettre aux étudiants d'expérimenter la démarche entrepreneuriale dans la visée de l'acquisition de compétences selon trois dimensions : savoir, savoir-faire et savoir-être. Les étudiants devaient choisir entre deux projets : la création d'une entreprise ou la réalisation d'une action répondant à un besoin d'une organisation (administration-université, entreprise ou association). Cette mission pouvait être réalisée en équipe de trois à cinq personnes selon un choix libre des étudiants. L'accompagnement des enseignants consistait à proposer une méthodologie d'action (proposition de démarche, exemples de projet à réaliser, réponses aux questions des étudiants...). L'action essentielle des professeurs par l'interaction de type « questions – réponses » avec les étudiants reposait et se fondait sur le fait de lever les freins techniques ou psychologiques et de faciliter la définition d'une « feuille de route » qui n'avait pas été imaginée au préalable par l'équipe d'étudiants. Les obligations des étudiants « se limitaient » à la rencontre d'un acteur du monde de l'entrepreneuriat pour renforcer la robustesse de leur projet. La restitution finale de leurs travaux a été réalisée à travers un rapport écrit et une soutenance devant un jury.

Le but premier de cette étude est de comprendre les représentations que se font les étudiants de la notion de durabilité quand elle est associée à deux domaines particuliers, celui de l'entreprise et celui de la formation. Une meilleure compréhension de leurs représentations nous intéresse pour construire des formations plus adaptées, et pour donner à voir, à tous ceux qui s'intéressent à ces questions, une image plus précise de l'engagement de cette population

jeune. De nombreux responsables des ressources humaines soulignent une difficulté à bien cerner leurs profils et leurs aspirations profondes. Il s'agit en quelque sorte d'évaluer la diversité et la complexité de leurs représentations et de leur permettre d'en prendre eux-mêmes conscience.

Notre approche s'inscrit dans une démarche sémio-pragmatique. A la suite de Morgan (1989), nous considérons que l'organisation est souvent perçue de manière fragmentaire à travers des métaphores, soit comme une machine, un organisme, une culture, un système politique ou un instrument de domination. Ces perceptions, souvent inconscientes, ont des répercussions concrètes sur la compréhension de la vie organisationnelle. Il s'agit pour nous d'essayer de les décoder, mais elles peuvent être plusieurs choses à la fois et l'usage du « voir... comme » wittgensteinnien peut nous aider à comprendre les représentations des étudiants.

Pour mener à bien ce travail, nous mixerons plusieurs types de données recueillies dans le contexte du cours « Dynamique de l'entreprise ». Le corpus principal est constitué des dossiers que les étudiants ont réalisés par groupes au cours du semestre. Nous disposons de 36 dossiers au format numérique qui nous permettent de mener des investigations à propos de la durabilité. Nous précisons tout de suite que ce thème n'était pas l'objet central attendu dans les dossiers. Nous les avons classés en plusieurs catégories en fonction de leur proximité thématique avec la durabilité mais aussi en fonction des liens avec la thématique de la formation. Les soutenances orales sont également source d'enseignements, dans la mesure où nous avons été particulièrement à l'écoute des propos ayant un rapport évident avec une approche liée à la durabilité. Les formules employées à l'oral par les étudiants sont parfois sédimentées dans les diaporamas qu'ils ont réalisés. Un questionnaire a également été administré par groupe de projet sur la notion de la durabilité (Annexe 1).

Nous avons agrégé l'ensemble de ces données pour mettre en évidence plusieurs grandes tendances qui ressortent de nos analyses. Elles sont exposées et exemplifiées dans la partie suivante.

Résultats

Nous débutons cette analyse par celle du questionnaire collectif. Les réponses des étudiants quant au vocable qu'ils associent au mot « durable », nous permettent de recueillir des termes courants. Les termes « développement » et « environnement » viennent en tête, suivis de près par des unités syntaxiques traduisant l'idée de temporalité (long terme, pérennité, viable...). Nous trouvons également une cinquantaine d'autres possibilités aussi différentes que « inépuisable », « changement » ou « socialement constructif ».

En ce qui concerne les éléments de définition qu'ils associent à la nature d'une formation durable, leurs réponses se situent majoritairement du côté du développement personnel. Ils mettent massivement l'accent sur les « compétences acquises et utiles tout au long de sa carrière (ou vie) ». En complément, et de manière partielle un lien apparaît avec l'organisation comme dans un *verbatim* où il s'agit « d'acquérir des connaissances pour la pérennité de l'entreprise ».

La distinction proposée dans le questionnaire (Annexe 1) entre « organisation durable » et « entreprise durable » est assez difficile à établir pour les étudiants. Il ressort tout de même de leurs réponses que l'organisation est surtout associée à l'idée de durée, de transmission, d'intérêts communs et à un dialogue constructif. Le terme « entreprise durable » se rapporte surtout à l'idée de stabilité économique : « une entreprise qui ne tombe pas en faillite ».

Il ressort de l'étude des 36 dossiers réalisés par les groupes d'étudiants que le développement durable est une préoccupation présente mais peu explicite. En effet les vocables de « durable » ou « développement durable » n'apparaissent pas littéralement dans leurs travaux. Cependant le regard des étudiants fait apparaître différents éléments relevant directement du concept de durabilité. Nous les recensons, ci-après, par fréquence d'apparition dans notre corpus. De plus, l'examen des productions entrepreneuriales des étudiants a permis de faire ressortir cinq éléments saillants traduisant les domaines d'intérêt des étudiants. Nous les représentons sous la forme d'un pentagone de la durabilité (Figure 1, ci-dessous).

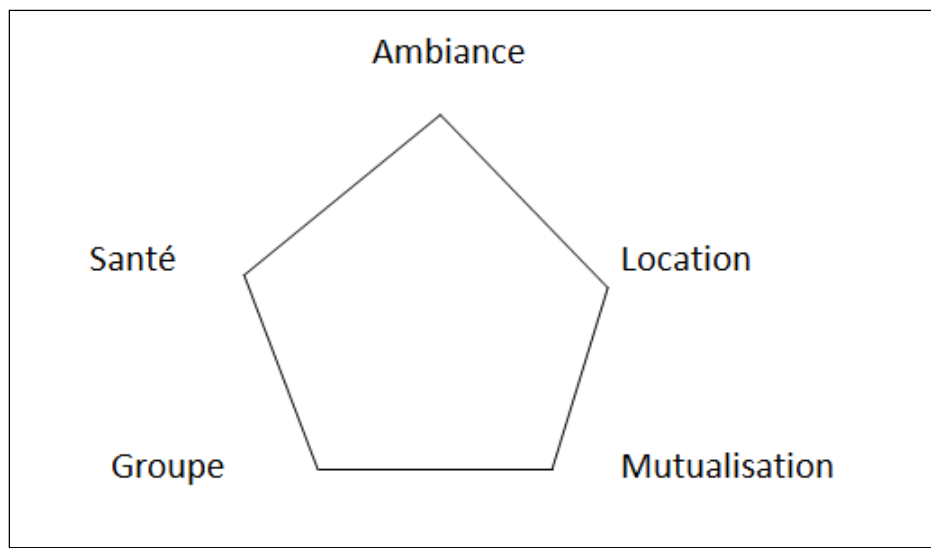


Figure n°1 : Le pentagone de la durabilité

- **La création d'ambiance** (soit le tiers des dossiers). L'élément principal qui ressort du regard des étudiants concerne l'art et la décoration. La création d'ambiance apparaît ainsi comme une préoccupation majeure. Les étudiants veulent créer des univers dans lesquels ils se sentent bien et qui font référence à un imaginaire qui leur est familier et qu'ils semblent idéaliser : l'art Geek et les comics notamment. D'autre part, lorsqu'ils développent un concept de restauration (ex. le Black Pearl), c'est avec l'idée de créer une congruence entre les produits vendus, la thématique du lieu et la décoration. Les étudiants ont intégré l'idée de faire vivre une expérience globale à leurs clients en sollicitant les cinq sens.

- **La mutualisation des moyens** (près d'un quart des dossiers). L'élément dominant est l'entraide gratuite en faisant profiter les autres de l'expérience ou des compétences de l'individu. La motivation des apprentis entrepreneurs est de nature intrinsèque, i.e. que le passage à l'action valorise l'estime de soi par l'utilisation de ses compétences et par le sentiment d'être utile. Cet élément trouve sa place dans le mouvement de fond de ce début du XXI^{ème} siècle, celui de l'open source, du *copy/left*, de l'économie collaborative et du gratuit.
- **La santé alimentaire et le sport** (5 dossiers sur 36). Cet élément constitue une représentation hygiéniste du durable (en lien avec une dimension environnementale ainsi qu'avec le mode de vie), correspondant à une préoccupation de longévité physique. Il se rattache à une évolution séculaire de l'homme dans la société, passant de l'homme classique partie intégrante de la société (vision holiste traditionnelle), à l'homme moderne des lumières qui avec la démocratie et la passion de l'égalité bouleverse les valeurs pour faire émerger l'individualisme et pour aboutir aujourd'hui à l'homme narcissique (Lipovetsky, 1983). Cette préoccupation du durable est en lien avec un hédonisme personnel, le bien être, l'expression de soi, l'image de soi par rapport aux canons de la mode véhiculés par les médias. Ce durable narcissique se manifeste dans une démarche mimétique (Girard, 1972) propre à la nature humaine, et qui conduit à une représentation commune dominante de ce qui a de la valeur et qui mérite d'être durable.
- **La location** de voitures, de vélo, de vêtements (4 dossiers). Cet élément vise à concilier la rentabilité économique et la préservation de l'environnement. Il s'inscrit dans la dynamique croissante de l'économie de la fonctionnalité (Bourg, 2012). Pourquoi vendre un bien pour lequel il est possible en le louant de bénéficier d'un chiffre d'affaires supérieur ? Cette conception du rapport à l'objet marque une rupture culturelle des pratiques (louer plutôt que d'être propriétaire, la notion d'usage prime sur l'idée de propriété) qui semble bien acceptée par les étudiants, puisqu'elle suscite un enthousiasme sans doute lié à l'impression qu'ils sont en train de construire un autre monde.
- **Le regroupement, négociation et achat collectif** (3 dossiers). La finalité perçue dans ces projets est la défense de l'intérêt du groupe d'appartenance (jeune et étudiant) en utilisant le potentiel des technologies de l'information et de la communication (TIC) et la force du collectif. Le durable est ici considéré comme une manière d'accéder à un bénéfice matériel et économique comme obtenir une réduction de 20% sur l'achat d'une Polo Volkswagen (dossier 4).

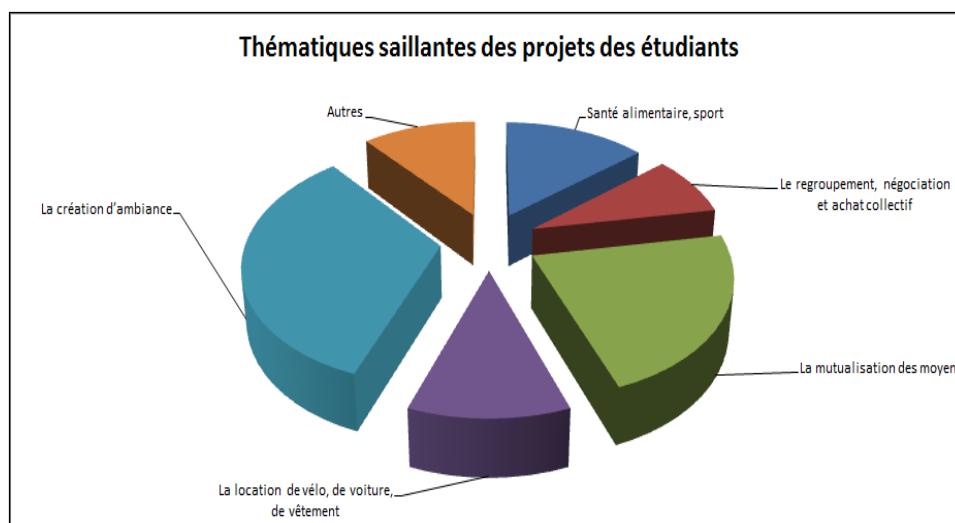


Figure n°2 : répartition des thématiques des projets des étudiants

La durabilité est abordée dans une visée téléologique semblant “naturelle” aux étudiants, i.e. qu’elle est intégrée dans leur patrimoine culturel. Cette génération dite native du numérique apparaît également comme “durable native”. Les étudiants essentiellement nés entre 1990 et 1997 semblent animés par les valeurs suivantes : le bien être plus que la performance économique, le souci de soi et l’engagement solidaire librement consenti et désintéressé.

Discussion

Cette discussion va revenir sur trois points : la présentation des résultats, les limites de cette recherche et les perspectives qu’elle ouvre concernant ce cursus universitaire, qui pourrait d’ailleurs être élargi à d’autres formations du même type. A l’issue de ce travail, on peut constater que nous avons surtout mis l’accent sur une présentation analytique des résultats en fonction des différents corpus dont nous disposons (les réponses aux questionnaires d’une part et les dossiers réalisés, d’autre part). Un certain pragmatisme des étudiants peut cependant être relevé dans ces deux ensembles de données. Nous pouvons en effet dire que les étudiants voient principalement les formations durables comme « pouvant leur servir pendant une longue période » et les organisations durables « en tant que lieux où ils se sentent bien ».

Cette étude sur la durabilité est bien sûr partielle. Le fait de se centrer sur le regard que portent les étudiants sur cette notion apporte un point de vue particulier. D’autres études, complémentaires, seraient nécessaires et pourraient concerner par exemple les entrepreneurs et les enseignants.

Nous pouvons d’ailleurs nous poser la question de savoir si la formation universitaire que nous avons investiguée s’inscrit réellement dans la perspective d’une organisation apprenante ? En effet, la question se pose puisque cette formation se déroule dans le cadre du « plan pour la réussite en licence » lancé en 2008. Elle est questionnée du point de vue de l’« apprendre » comme moteur du développement (Carré, 2000). Le sachant est invité à ne pas se contenter à de simple transferts ou mémorisation de savoirs, mais de créer les conditions d’un

apprentissage, c'est-à-dire d'amener l'étudiant à se poser des questions. Ce questionnement est en effet le fondement de tout apprentissage. Y parvenir implique de manifester les comportements adéquats, c'est l'essence même du savoir-être (Boudreault, 2015). Le pédagogue est conduit à resituer dans sa pratique professionnelle les trois perspectives de l'acte d'apprendre pour l'apprenant que sont vouloir apprendre, savoir apprendre et pouvoir apprendre et est amené à les favoriser.

Dans une certaine mesure, le module « Dynamique d'entreprise » propose une formation entrepreneuriale qui s'appuie sur « *l'action-ability* » (ou actionnabilité) des savoirs détenus par les étudiants. En ce sens elle s'inscrit dans le cadre des formations apprenantes. Auteurs de leur formation plus qu'acteurs les étudiants participent d'une co-construction de leurs savoirs. L'idée d'apprenance renvoie à une représentation positive de l'acquisition de connaissances, à un mode de traitement efficace de l'information de même qu'à un rapport intentionnel du fait d'apprendre (Carré, 2000). Les étudiants sont amenés à l'auto questionnement afin de faire émerger un « *gap bridging* » permettant de combler le manque (Dervin, 1992). L'action est alors conception d'expériences collectives où les potentiels de proposition de valeur se construisent (Weick, 2005). La co-conception par les étudiants d'un projet entrepreneurial est particulièrement pertinente pour travailler la dimension de l'engagement collectif et interroger leurs valeurs du monde.

D'une manière plus globale, plusieurs « jeux d'entreprise » et un stage de 6 semaines en entreprise ponctuent ainsi l'ensemble du cursus de la licence AES. Ils permettent aux étudiants d'aller au-delà d'une connaissance connue par l'acquisition pro-active de connaissances et de faire soi le savoir par l'expérimentation au sens de Dewey (1939). Cependant des progrès pourraient être réalisés en vue de renforcer la durabilité de la formation au sens des étudiants. Que reste-t-il quelques mois ou quelques années plus tard, des savoirs et savoir-faire enseignés à l'université dans la mémoire des étudiants ? Le défi de l'université du XXIème siècle reste de maintenir et conserver un haut niveau de connaissances et de culture à offrir aux étudiants, tout en renforçant la pédagogie facilitant l'agrégation des savoirs actionnables constitutifs des compétences durables. La finalité de cette définition qui nous semble nouvelle, du métier de l'université est d'amener les étudiants à conquérir une autonomie source de satisfaction humaine et valorisable dans le monde du travail. L'Université de Bretagne Occidentale œuvre pour progresser dans cette direction, puisqu'elle organise depuis deux ans des assises de la pédagogie de l'enseignement supérieur.

Bibliographie

ACQUIER, A. (2008). Développement durable et management stratégique : piloter un processus de transformation de la valeur. *Actes de la 17e Conférence Internationale de l'Association Internationale de Management Stratégique - AIMS*.
AGGERI, F., PEZET E., ABRASSART C., ACQUIER A. (2005), *Organiser le développement durable*, Vuibert.

- ARGYRIS, C. (1993). *Knowledge for Action, A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change*, San Francisco: Jossey-Bass Inc. (trad. franç. : *Savoir pour agir*, InterEditions, 1995).
- BODIN, B., DIEMER, A. & FIGUIERE, C. (2014). *Économie politique du développement durable*. Bruxelles : De Boeck.
- BOUDREAULT, H. (2015). *De l'âge de fer à l'âge d'être*, Conférence aux Assises de la Pédagogie de Brest, Université de Bretagne Occidentale, Brest, 28 janvier.
- BOURG, D., ROCH, P. (2012). *Sobriété volontaire : En quête de nouveaux modes de vie*. Genève : Labor et Fides.
- BREGÉON, M., FAUCHEUX, M., ROCHET, M. et VALANTIN, M.-M. (2008). *Rapport du groupe de travail interministériel sur l'Éducation au développement durable*.
- BRUNDTLAND, G. H. (1987). *Report of the World Commission on environment and development: "our common future."* United Nations.
- CARRE, P. (2000), *L'apprenance : rapport au savoir et société cognitive. Formes et formations du rapport au savoir*. Paris: L'Harmattan.
- DERVIN, B. (1992). From the mind's eye of the 'user': The sense-making qualitative-quantitative methodology. In J.D. Glazer & R.R. Powell (Eds.), *Qualitative research in information management*. Englewood: CO: Libraries Unlimited, pp. 61–84.
- DEWEY, J. (1939). *La formation des valeurs*, traduit de l'anglais et présenté par A. Bidet, L. Quéré, & G. Truc. Paris : Les empêcheurs de penser en rond/La découverte.
- DUBAR, C. (2001). La construction sociale de l'insertion professionnelle. *Éducation et sociétés*, 7 (1), 23-36.
- GIRARD, R. (1972). *La violence et le sacré*. Paris : Grasset.
- HENTIC-GILIBERTO M. (2015). Rôle de l'accompagnement dans les phases précoces de la création d'entreprises. *Congrès des Instituts d'Administration des Entreprises, 10-12 juin*.
- LANG, V. (2001). Les rhétoriques de la professionnalisation. *Recherche et formation*, 38, 95-117.
- LIPOVETSKY, G. (1983). *L'ère du vide, essais sur l'individualisme contemporain*. Paris : Gallimard.
- MARCON, C. (2013). Pratiques communicationnelles durables : interrogations sur la transposabilité d'un concept, *Revue de l'université de Moncton*, 44, 1, 5-19.
- MARTINET, A.-C. (2005). *Savoir (s), connaître, agir en organisation: attracteurs épistémiques*. 6e Congrès Européen de Science des Systèmes-AFSCET-UES.
- MORGAN, G. (1989). *Images de l'organisation*. Laval : Les Presses de l'Université de Laval.
- MORIN, E. (2000). *Les sept savoirs nécessaires à l'éducation du futur*. Paris : Seuil.
- PAUL, M. (2009). Autour du mot Accompagnement, *Recherche et formation*, 26, 91-107.
- PORTER, M., KRAMER, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

PORTER, M., KRAMER, M. (2011). Creating shared value. *Harvard business review*, 89 (1/2), 62-77.

SERRES, M. (2012). *Petite Poucette*. Paris : Le Pommier.

THIAULT, F. KERNEIS, J., ROUILLARD, R., PEIRANO, R. (2013). La veille : un élément structurant de la construction d'une professionnalité pour les étudiants en master documentation, *Revue de l'université de Moncton*, 44, (1), 87-110.

VIVIEN F.D (2013), *Evaluation de la durabilité*, Quae.

WEICK, K.E., SUTCLIFFE, K.M, & OBSTFELD, D. (2005). Organizing and the Process of Sensemaking. *Organization science*, 16 (4), 409-421.

INSEE (2015). *Chômage au sens du BIT et indicateurs sur le marché du travail (résultats de l'enquête emploi)* - Informations Rapides, 4e trimestre 2014, 52 - 5 mars 2015. Consulté le 30 mai 2015 sur <http://www.insee.fr/fr/themes/info-rapide>.

JEANNERET, Y. (2006). Désigner, entre sémiotique et logistique. In I. Timimi & S. Kovacs (Eds.), *Indice, index, indexation*, Paris, ADBS éditions, pp. 17-36.

WITORSKI, R. (2011). Les rapports entre professionnalisation et formation. *Éducation Permanente*, 188, 5-11.

Annexe 1 :

Petit questionnaire pour préparer vos entretiens (extrait)

Quels mots associez-vous à durable » ? (soulignez ceux sur lesquels vous êtes tous d'accord)

.....

.....

Qu'est-ce qu'une

- Formation durable ?
-
- Organisation durable ?
-
- Entreprise durable?
-

La patrimonialisation de l'information professionnelle dans les organisations : pour un management négocié et durable

Vincent LIQUETE
Professeur en SIC à l'université de Bordeaux
IMS CNRS UMR 5218
Responsable de l'équipe de recherche RUDII
Université de Bordeaux-ESPE Aquitaine, Château Bourran,
n°160, avenue de Verdun, Bureau Direction n°08
BP 90152
33705 Mérignac Cedex (France)
@ : vincent.liquete@espe-aquitaine.fr [ou] vliquete@aol.com

Résumé : La constitution de collections numériques est une des conditions de la mise en place du partage de connaissances dans une perspective de patrimonialisation comprise comme un processus collectif de traitement et de partage de l'information dans une communauté professionnelle. Ainsi, penser la patrimonialisation de l'information professionnelle revient à mettre en œuvre un management négocié et durable.

Mots-clefs : patrimonialisation / management de l'information / dispositif informationnel / pratique informationnelle / éco-construction / collection numérique /activité professionnelle

Abstract: The professional community of eco-designers shows that the creation of digital collections is a prerequisite for the establishment of a process of knowledge sharing and dealing in a professional community. So, to think the patrimonialisation of the professional information means implementing a negotiated and sustainabled management.

Keywords: information heritage / information management / information dispositive / information practice / eco-design / digital collection / uses of information /

1- Introduction générale et contexte étudié :

Dans tout contexte de travail, la nécessité s'impose de construire et préserver une mémoire informationnelle qui s'articule, au-delà des archives, autour de savoirs professionnels, scientifiques ou artistiques, de savoir-faire techniques et de savoir-être culturels, et qui permet la circulation de l'information, des idées et des connaissances. Cette mémoire rassemblée et organisée constitue un patrimoine à partir de la coïncidence du « vécu avec le connu » (Chastel, 1997). Dès lors, le patrimoine ne se limite pas aux seules offres d'information, mais a une fonction matérielle de conservation de traces sélectionnées de l'activité, une fonction sociale de préservation et de réutilisation de la mémoire, ainsi qu'une

fonction culturelle et discursive. Constituer une mémoire informationnelle revient à faciliter et permettre la circulation de l'information, des idées et des connaissances. Cette mémoire rassemblée et organisée constitue un patrimoine. Nous appuierons notre propos à partir d'une recherche que nous menons actuellement depuis deux années sur une communauté professionnelle, qui nous conduit à nous interroger sur cette possibilité de passer de l'usage de l'information en contexte professionnel au partage des connaissances à travers la constitution de collections documentaires professionnelles qui peuvent s'inscrire dans un processus de patrimonialisation par la numérisation et la gestion de collections de documents numériques. Considérant que toute entreprise est une « *organisation apprenante* » où la formation des pairs est une des clefs de son adaptation à l'environnement socio-économique et pour faire face à la concurrence, nous avons opté pour l'analyse d'un secteur d'activité émergent, centré sur l'innovation, avec un émiettement des informations et des savoirs, peu de moyens financiers, un engagement individuel - voire un militantisme - fort des professionnels : le secteur de l'éco-construction et de l'architecture éco-constructive.

2- Problème de recherche et hypothèses :

Ainsi, en l'absence de moyens économiques suffisants qui ont un coût financier que toutes les entreprises ne peuvent pas supporter, peut-on imaginer que les professionnels soient en mesure de constituer et préserver un patrimoine informationnel et cognitif utilisable, qui leur permette de passer de l'usage au partage de l'information, du vécu au connu ?

Nous formulerons l'hypothèse qu'un processus de patrimonialisation est susceptible de se mettre en place dans la constitution de collections à partir de ressources variées voire hétérogènes, en prenant en compte les activités informationnelles conçues comme un « *ensemble composite qui dépasse l'usage de dispositifs spécialisés* » (Paganelli, 2012), et qui s'intéresse à la conception sous-jacente des pratiques culturelles dans ces dispositifs (Jeanneret, 2008), inscrit dès lors autour d'une double volonté celle de prendre appui autour d'une information fiable et stable, tout en visant la constitution d'une assise informationnelle durable (Liquète, 2015 à paraître).

Au-delà du management de l'information, l'appréhension et la transmission des pratiques professionnelles exigent également le développement de compétences informationnelles que la formation initiale et continue des professionnels ne prend pas en compte, pas plus que les instances tutélaires ni le marché traditionnel de l'information scientifique et technique. Ainsi, le patrimoine informationnel qui prend peu à peu forme et fait peu à peu sens pour chaque professionnel, s'appuie sur l'innovation méthodologique et technologique qui est donc à développer pour ces publics qui prennent progressivement conscience de leurs besoins mais sont jusqu'alors désarmés pour y répondre. La recherche que nous menons actuellement depuis quelques mois sur une communauté professionnelle, nous conduit à nous interroger sur cette possibilité de passer de l'usage de l'information en contexte professionnel au partage des connaissances à travers la constitution

de collections documentaires professionnelles qui peuvent s'inscrire dans un processus de patrimonialisation par la numérisation et la gestion de collections de documents numériques. Nous revendiquons dès lors un dépassement des approches orientées usagers ou rapport uniquement utilitaire et immédiat à l'information, pour un management orienté "*patrimonialisation de l'information*". Les procédures de gestion et d'organisation de l'information, des connaissances et des archives, dans ces collections, sont destinées à préserver et rendre utilisable et partageable une mémoire dans l'organisation apprenante, un véritable « *patrimoine cognitif* ». A terme, ce projet vise la mise à disposition et la valorisation de méthodologies à partir des pratiques réelles. Il s'agit finalement de construire un patrimoine info-documentaire numérique sur la base des recueils d'analyse des pratiques professionnelles, des discours et des représentations d'une profession. Le projet interroge la possibilité pour des entreprises de construire et d'entretenir leur propre patrimoine cognitif, de le mettre en situation *via* des ressources numériques constituées en collections dynamiques, pour à terme être en mesure de les transférer et de les mettre à la disposition de ceux qui les utilisent. C'est ainsi que nous concevons un modèle managérial centré sur le sens de la structuration et de la gestion de l'information à visée professionnelle. Dans le cadre de la communauté observée, notre recherche tente de repérer, puis de caractériser des besoins d'information communs et des thématiques centrales, de cartographier les sources et ressources utiles et les réseaux d'acteurs (création d'une base relationnelle), afin de mettre en place des éléments d'une veille informationnelle et événementielle durable, et de constituer progressivement le terreau d'une patrimonialisation des connaissances professionnelles construite par la communauté elle-même.

3- Recension des écrits :

Une part de la recherche a consisté pour nous, suivant l'approche documentaire, à se rendre puis retourner sur les mêmes terrains chez certains acteurs volontaires pour comprendre l'organisation de leur système d'information professionnel et leur système d'information personnel. Il s'agissait alors d'observer de l'intérieur, dans une approche sociographique, l'activité et l'écosystème informationnel des acteurs à partir de leur système d'information personnel (Guyot, 2006) en identifiant des objets, des pratiques et des contextes informationnels forts. On peut pour cela rappeler les apports de la théorie de l'activité d'Engeström qui permet de penser l'activité humaine comme un processus dynamique dans un écosystème qui replace le sujet individuel ou collectif dans son environnement et comme un phénomène médiatisé par la culture (Engeström, 1999). Penser les pratiques d'information à l'échelle d'une communauté professionnelle, revient ainsi à considérer la chaîne des activités et à analyser les pratiques d'information comme un élément d'un tout complexe associant des éléments symboliques et communicationnels conséquents.

De plus, nous avons mobilisé la sociologie des usage(r)s, pour envisager les pratiques d'information dans un ensemble complexe de pratiques professionnelles inscrite dans un modèle de société, où l'utilisateur s'inscrit non seulement dans un

collectif humain, mais reconduit des pratiques et des comportements parfois au-delà de lui-même et de sa volonté de faire. Par l'usage, on considère ainsi, des formes de sociabilité, des arts de faire, autant pour agir sur la quête et l'appropriation d'informations, que pour être en phase avec la communauté professionnelle à laquelle on tend à appartenir et à être considéré. Tout l'enjeu pour nous consiste dès lors, par l'analyse des usages à identifier des biens et des méthodes communes faisant sens pour le plus grand nombre. La sociologie des usages, en centrant sa réflexion sur l'usager permet de « *comprendre de façon fine comment des significations sociales et culturelles émergent dans des contextes d'usages particuliers, et comment elles contribuent à façonner les dispositifs sociotechniques* » (Vidal, 2012).

4- Méthodes :

Méthodologiquement nous avons procédé à partir d'observations puis d'analyses de pratiques réelles en situation, mais également d'analyses des discours et des représentations d'une profession. Plusieurs approches ont été envisagées dès le démarrage de la recherche, en 2012, pour le repérage et la compréhension des besoins et des pratiques d'information ainsi que des connaissances circulant dans la communauté et progressivement capitalisées. La communauté professionnelle que nous avons étudiée, celle des acteurs de l'architecture éco-constructive, partage une entrée centrée sur l'accès à l'information récente et aux documents techniques, puis la constitution de collections individuelles d'informations et de documents, associant éventuellement quelques modes de partage, ainsi que des processus cognitifs mis à l'oeuvre dans une stratégie de patrimonialisation. Le patrimoine en question est technique, souvent immatériel, reposant sur des collections de savoir-faire par exemple, et s'appuyant sur un contexte sémio-pragmatique qui traduit un engagement social fort, bien au-delà du seul périmètre professionnel. Ces professionnels sont tout autant impliqués dans des activités sociales associatives militantes. Nos travaux d'observation puis d'analyse concernent toute la chaîne des métiers liés à l'éco-construction des architectes concepteurs, aux gestionnaires des matériaux de constructions, aux médiateurs des savoirs *via* le réseau associatif professionnel. Tous appartiennent à des micro-structures et cherchent par la capitalisation et les échanges de pratiques, à suivre l'évolution technique, artistique et militante de l'éco-construction, qui présente la caractéristique de puiser ses références autant dans le patrimoine constructif ancien et vernaculaire que dans les avancées scientifiques les plus récentes dans la maîtrise de l'énergie et de l'impact environnemental de la construction ainsi que dans les expérimentations concrètes.

Plusieurs approches méthodologiques ont nourri le repérage et la compréhension des besoins et des pratiques d'information ainsi que des connaissances circulant dans la communauté et progressivement capitalisés :

- premièrement, une approche sociologique sur la base d'enquêtes qui mettent en lien l'analyse des contextes professionnels, la compréhension des pratiques (recherche, traitement, communication) et des représentations (maturité) en jeu ;

- deuxièmement, une approche sémio-pragmatique qui analyse les discours pour repérer les composants de la construction de la connaissance à travers l'instrumentation sociale et culturelle, l'instrumentation symbolique et sémantique, et enfin l'instrumentation objectale ;

- troisièmement, une approche documentaire qui vise à analyser les systèmes d'information personnels en les mettant en lien avec la matière informationnelle produite par les communautés et à proposer des modèles de traçage de l'information. Notre recherche a été conduite à partir d'entretiens semi-directifs. Elle repose sur la mise en place d'une méthode de captation des besoins informationnels et documentaires, ainsi que sur l'observation de la façon dont les acteurs recherchent l'information, la gèrent, la traitent, la stockent et la diffusent.

Deux volets permettent donc d'analyser tant les discours (déclaratif) que les pratiques. Le premier volet de la recherche a permis d'identifier assez précisément, avec les entreprises partenaires et les terrains d'observation, les thématiques informationnelles centrales pour eux pour élaborer une liste de priorités qui méritent le développement de ressources formatives ainsi que leur capitalisation, la constitution d'un patrimoine. Le second volet a consisté à analyser avec les professionnels, par le biais d'entretiens d'explicitation, leur système d'information personnel et à sélectionner quelques extraits pour identifier l'organisation de leur travail notamment avec les outils numériques. Nous avons alors procéder par extraction de données depuis les systèmes d'information.

5- La question de la patrimonialisation en contexte professionnel :

Nous considérons que la patrimonialisation en contexte professionnel peut se caractériser par la constitution et l'appropriation d'un dispositif communicationnel, documentaire et culturel par une collectivité (les salariés d'une entreprise, les membres d'une communauté professionnelle), s'appuyant notamment sur les besoins d'information et la place centrale accordée au document technique. Le patrimoine se construit et repose, dans notre cas, sur des besoins techniques reposant sur des contenus spécifiques, des compétences, des langages et des procédures spécifiques à un champ d'activités. Son assise est l'information et le document technique constitue un carrefour au centre des besoins d'information qui constituent des artefacts cognitifs destinés à coordonner et articuler l'action individuelle d'un individu à celle du secteur d'activité professionnelle considéré dans la construction d'une culture informationnelle professionnelle (Stalder, Delamotte, 2014).

5.1- Un patrimoine cognitif immatériel : la dimension communicationnelle :

Le patrimoine n'est pas un objet donné, statique mais le résultat d'un processus lent de construction d'une attention partagée par les membres d'un secteur d'activité dans notre cas. La patrimonialisation vise avant tout la conservation, à laquelle un objectif de communication s'est greffé, nécessitant des formes de médiation. Les documents recueillis jouent finalement le rôle de prétexte aux échanges et à la distribution des savoirs au sein des groupes d'individus observés. Matériel ou immatériel, le patrimoine est construit, et les métiers du patrimoine comprennent la double dimension de la recherche et de la gestion, à laquelle on ajoute aujourd'hui celle de la médiation. C'est donc la fonction communicationnelle du patrimoine qui est essentielle, pour créer « ce temps qui ne passe pas » (Pontalis, 2011).

Dès lors, la patrimonialisation en contexte professionnel peut se caractériser par la constitution et l'appropriation d'un dispositif communicationnel, documentaire et culturel par une collectivité (les salariés d'une entreprise, les membres d'une communauté professionnelle), s'appuyant notamment sur les besoins d'information et la place centrale accordée au document technique. Le document technique permet certes la réactualisation des connaissances, mais également la compréhension de situations-problèmes et la dimension prescriptive, permettant ainsi de renforcer la communauté professionnelle notamment à partir des arbitrages et des prises de décision à acter. Cette construction est liée à un contexte technologique d'industrialisation culturelle, est aujourd'hui inséparable des politiques de médiatisation, d'une part, à travers notamment les dispositifs techniques de numérisation et de collection des fonds, et de médiation, d'autre part, à travers les dispositifs culturels et pédagogiques associés.

Ainsi, le patrimoine de ressources mis à disposition doit répondre à un ensemble de critères comme la lisibilité, l'accessibilité, la crédibilité et l'intelligibilité. Les professionnels que nous avons étudiés remettent en question, dans l'économie de la construction, le modèle industriel, rationaliste et capitaliste qui repose, du point de vue de l'information, sur l'industrialisation de la culture, de l'attention et du savoir, au profit d'une logique de l'artisanat, du faire et du faire-avec, qui s'incarne par exemple dans le compagnonnage ou les diverses procédures d'affiliation des savoirs. Se font face les logiques d'universalisation face à la logique séculière et spécifique.

Par ailleurs, la circulation des savoirs se fait à partir de thématiques ancrées dans l'activité et définies de façon structurelle (les savoirs nécessaires, dans toute leur diversité) et conjoncturelle (les projets). Sur le plan social enfin, dans le questionnement sur le rôle et la place de l'information en entreprise ou dans un collectif d'entreprises, chaque individu représente le maillon d'une chaîne informationnelle dans laquelle se construit l'écriture d'une mémoire collective et collaborative. Les professionnels étudiés regrettent souvent la difficulté de conserver une mémoire de leurs expériences, de leurs découvertes et même de leur propre travail de communication. Ils s'interrogent surtout sur les moyens de

partager l'information en ne communiquant que ce qui fait sens et correspond fondamentalement aux besoins d'information liés à la prise en charge de l'activité.

5.2. Les trois catégories d'information apparues comme déterminantes :

De par nos enquêtes, entretiens et éléments d'observation recueillis, trois types d'information semblent constituer le socle de la fourniture d'information à caractère professionnel pour les acteurs de l'éco-construction, qu'ils conçoivent des projets architecturaux ou qu'ils les construisent.

La première catégorie concerne les informations en lien avec l'environnement social et culturel, c'est-à-dire tout ce qui touche à la documentation et aux informations sur les lois, les textes normatifs. A travers ces niveaux de littérature, outre la recherche de conformité des procédures est visée également une éthique professionnelle faisant sens à chacun.

Le deuxième type d'information est relatif aux instrumentations symboliques ou sémantiques, donne à voir les courants de recherches, des écoles, les travaux de chercheurs scientifiques actuels ou plus anciens sur lesquels s'appuient les individus dans le cadre de leur activité. Ces informations sont plus liées à des contenus produits et identifiés par des auteurs de référence ; l'information est alors considérée au regard d'une approche biographique et d'un camp de pensée. Le développement et la structuration de l'information reposent alors principalement sur une base de données de compétences et de portraits que les seuls documents qui y sont associés.

Enfin, le dernier grand type d'information représente ce qui est considéré par la personne comme une solution technique qu'elle va mobiliser pour résoudre un problème dans son activité de travail : cette entrée concerne principalement les logiciels utilisés, les bulletins professionnels, les nomenclatures, les fiches de spécification technique. Ces qualifications des informations nous ont permis d'envisager progressivement les bases d'un patrimoine commun d'informations. Ainsi, à travers l'identification argumentée des types d'information, cette première étape de la recherche a permis de déterminer des domaines de surveillance partagés ; nous en avons repéré cinq à savoir : la maîtrise énergétique, le sourçage des matériaux de construction (comprenant la provenance, les modes de production et de distribution, l'impact sanitaire), le transport et les formes de concertation. Nous voyons ainsi émerger un rapport inversé à l'information, où le modèle managérial en jeu n'est plus de veiller et de mettre à disposition l'information indexée sur les thématiques du secteur d'activités, mais à discriminer les informations clefs s'inscrivant dans un besoin collectif communautaire négocié avec chaque membre impliqué dans le collectif considéré.

5.3. Penser l'organisation de l'information telle qu'elle est et non pas comme elle devrait être :

La deuxième partie de la recherche a consisté, suivant l'approche documentaire, à retourner sur le terrain chez certains acteurs volontaires pour comprendre l'organisation de leur système d'information personnel (sélection,

rangement, classement). Il s'agissait alors d'observer de l'intérieur, dans une approche sociographique, l'écosystème informationnel des acteurs à partir de leur système d'information personnel (Guyot, 2006) en identifiant des objets, des pratiques et des contextes de référence. L'approche sociographique convoquée repose sur l'analyse des ressources par le biais de captation qui s'est faite à l'aide d'appareils de prises de vues, d'enregistrements sonores et d'extraction de parties des systèmes d'information professionnels personnels. Outre la captation de l'existant, la « visite » de l'espace de travail, toujours faite en binômes de chercheurs, s'est accompagnée d'un entretien d'explicitation sur les éléments observés. Nous avons donc observé les espaces de travail en tant qu'organisateur de l'information à travers des dispositifs de mise en situation d'usage ou de communication, et les espaces internes aux systèmes d'information documentaires dans les ordinateurs des acteurs et à travers les mises en réseaux. Les pratiques informationnelles visées ne concernent pas seulement la phase de recherche d'information, comme c'est souvent le cas dans les recherches en sciences de l'information, mais plutôt l'organisation de l'information en vue de son usage professionnel et de sa communication à d'autres.



Illustration 1 : Exemple de document technique



Illustration 2 : Espace matériel de rangement de documents hétérogènes

6- Pour un management durable par la patrimonialisation négociée de l'information :

Ainsi, le modèle de management par la patrimonialisation que nous présenterons, s'appuiera sur la réactualisation partagée des connaissances, la compréhension de situations-problèmes et la dimension prescriptive, permettant ainsi de renforcer la communauté professionnelle dans son activité à partir des documents conservés, stockés et indexés. Cette construction n'a de sens que si le patrimoine informationnel ainsi constitué devient rassembleur à travers un travail de valorisation qui permet ultérieurement de le diffuser au-delà de la communauté professionnelle ; nous touchons là un modèle managérial complexe et croisant diverses approches de gestion et de conception de l'information au-delà du seul paradigme de la gestion de l'information.

De plus, la constitution de collections professionnelles représente un patrimoine collectif au sens culturel du terme s'il est utile à tous les acteurs concernés. Dans cette perspective « (du) point de vue théorique », la collection numérique ne semble pas déroger à la définition canonique de la collection (au

sens bibliothéconomique), c'est-à-dire un ensemble cohérent de documents, établi en vue d'un usage précis, faisant l'objet d'une gestion. Chacun des objets qui la composent a plus de valeur dans l'entité collective qu'il n'en aurait individuellement (Martin, Bermès, 2010). Dès lors, la constitution de collections repose sur un modèle d'analyse des pratiques professionnelles croisant usages et dispositifs de patrimonialisation par la numérisation. Or, pour construire un patrimoine utile à l'usage professionnel, la médiation passe par la production de ressources numériques puis la numérisation qui questionnent les collections à sélectionner alors que le patrimoine est en cours de construction, non validé, ni institutionnalisé ni attesté par la communauté. La construction d'un dispositif numérique de patrimonialisation axé sur la médiation et la valorisation de l'information professionnelle offre ainsi la possibilité d'une articulation entre l'action individuelle des professionnels et celle du secteur d'activité professionnelle considéré. Les collections de ressources et d'information sont la condition d'un patrimoine cognitif partagé.

6.1. La constitution de collections par les professionnels :

La collection représente un patrimoine collectif au sens culturel du terme si elle est utile à tous les acteurs concernés. Elle peut devenir patrimoine à partir du moment où elle est partageable, sans restriction et porteuse de sens, pour l'ensemble de la communauté. Dans cette optique, la collection a principalement deux fonctions. Elle a tout d'abord une fonction « mémorielle », qui garantit l'accès au savoir de manière authentifiée et validée. Yves Jeanneret rappelle que la mémoire est une notion polysémique qui permet « [...] *d'attribuer une teneur cognitive à des objets textuels* (Schuerewegen, 1999) *et iconiques* (Souchier, 2007) » (Jeanneret, 2008 : 32). En ce qui concerne les collections mises en œuvre par la communauté des éco-constructeurs, la dimension patrimoniale des objets documentaires repose non pas sur des « *pratiques oubliées* » mais sur des pratiques actuelles à ne surtout pas oublier et à mutualiser par le biais des technologies numériques.

La deuxième dimension de la collection repose sur l'ouverture de l'information (Calenge, 2010) à l'ensemble de la communauté, c'est-à-dire d'informations ou de documents détenus localement par un acteur central de la communauté qui nécessitent une numérisation et une diffusion vers le collectif pour devenir ainsi un bien commun technique. Cette seconde dimension nécessite un mode managérial ouvert, tentant de rétablir la confiance et de faire accepter de tous le partage par le plus grand nombre des documents et ressources à vocation dialogique dans une communauté.

6.2. L'activité en marche :

On observe dans les espaces de travail des traces de collections documentaires dont certaines ont fait l'objet de la part des professionnels d'une numérisation et d'une documentarisation (indexation, classement), permettant de

mettre en lien, dans l'espace numérique de travail, des documents avec des projets.

La collection, tant dans le dispositif de collecte que dans celui de communication, révèle et repose en fait sur une culture informationnelle partagée dans le groupe social considéré. Dans le domaine de la gestion de l'information, la culture informationnelle « [...] est constituée des valeurs, des normes et des comportements partagés par un groupe ou une organisation ayant un impact sur la façon dont l'information est perçue, créée ou utilisée » (Bergeron et alii, 2010 : 190). On note la coexistence de l'usage du papier et de l'internet avec des systèmes de classement parallèles mettant en œuvre des systèmes de codification élaborés avec des groupements thématiques hiérarchisés, indexés : codes couleurs thématiques, codes alphanumériques thématiques (architecture, urbanisme, conseil/dessiner : couleurs, personnages, ambiances, textures...) pour les dossiers et sous-dossiers numériques, classements chronologiques. Chez tous les acteurs, le système de classement de l'information correspond à une typologie des activités. Les collections sont aussi constituées à partir de démarches de recherches sur Internet à la fois variées et ciblées : les recherches se font souvent à partir des images chez les architectes observés, dont la formation de base est centrée sur la représentation graphique. Ils privilégient donc la recherche dans Google Image ou plus largement par formats de fichiers, par exemple, et se constituent des bases d'images et de graphiques dont le volume est plus important que les bases de textes. Ces éléments factuels deviennent des données brutes sans interprétation aucune. Les collections se fabriquent au quotidien dans une logique pragmatique et ciblée par rapport à des réponses à des problèmes techniques ou esthétiques. Les professionnels créent ainsi des bases de données faites d'échantillons. Les images collectées leur permettent d'anticiper et de se projeter sur ce qu'ils souhaitent mettre en œuvre pour leurs futurs chantiers. La constitution de collection est une activité d'information réelle chez l'ensemble des acteurs consultés, l'organisation des ressources en dossiers thématiques restant principalement un support de prise de décision. Les ressources sont aussi conservées dans des sortes de books ou catalogues au cas où elles pourraient servir ultérieurement. Ceci nous rapproche du concept de « *personal information management* » au sens de Bruce (2005).

La compilation des ressources sous forme de collections a donc une incidence très concrète, assez immédiate, les enjeux étant à la fois techniques et économiques. L'enquête montre très clairement que les collections jusqu'alors matérielles (revues, livres, échantillons) ont été remplacées presque exclusivement par des collections virtuelles, la numérisation (le passage du document papier au document numérique ou la numérisation du document matériel, assez fréquente) offrant finalement la condition de possibilité d'une patrimonialisation.

Le processus de numérisation des collections interroge le rapport aux objets collectés par les acteurs et les dispositifs de médiation à mettre en place. Dans l'évolution des dispositifs d'écriture, la numérisation a permis la reproductibilité et la « *mise en communication* » des objets patrimoniaux avec leur public (Davallon, 2006 : 37).

7- Discussion et mise en oeuvre :

7.1. L'évolution du système de management pour une approche durable de la gestion de l'information :

La numérisation autorise le travail de préservation de l'information en réseau, ouvrant la possibilité de passer du schéma pyramidal du pouvoir sur l'information à une organisation réticulaire du savoir. En effet, les ressources documentaires issues de catalogues papier peuvent constituer des collections à numériser dans des bases de données partageables, considérées comme des lieux sociaux et de savoirs partagés et mutualisés par la communauté de pratique. Nous entendons par ressources « [...] *des informations construites dans une logique de médiation et d'usage (réception), évolutives (susceptibles d'être mises à jour), et éventuellement adaptables (personnalisables). Leur fonction est d'être utiles et de rendre des services. Elles fournissent du renseignement (instantané) mais non de la preuve (au sens d'un témoignage historique ayant été préservé)* » (Lainé-Cruzel, 2004 : 112). Il devient dès lors nécessaire voire obligatoire d'imaginer des modes d'échange et de confrontation des pratiques informationnelles engagées visant à discriminer des ressources pour ne retenir que celles qui font sens pour la plupart d'entre eux, en faisant dialoguer les professionnels en écho aux ressources et aux documents techniques.

7.2. Les bases du patrimoine informationnel :

Les collections à constituer doivent ainsi comprendre non seulement l'information scientifique et professionnelle liée au secteur de l'éco-construction, mais également les informations géographiques (cadastre), juridiques (normes), et techniques (documents techniques unifiés par exemple).

Les documents à numériser sont les documents techniques possédés matériellement par les acteurs, ainsi que les traces de leurs activités matérielles (photographies, recueils de notes sur les chantiers). La pertinence de la numérisation de ce type de documents repose sur les enjeux d'un renouvellement de l'infrastructure de l'information autour de métadonnées permettant aux acteurs de se réappropriier le savoir scientifique pour l'instant diffusé et commercialisé partiellement par le secteur éditorial privé. La dimension collective et collaborative des collections en construction, en opposition à la logique commerciale et fermée des bases de données, reste cantonnée à une échelle limitée, essentiellement pour des raisons de formation à une culture de l'information partagée et à l'absence de dispositifs techniques et humains d'explicitation et d'analyse des besoins informationnels.

7.3. Pour une architecture de l'information :

Cette architecture est à construire en fonction de collections numériques déjà présentes sur le web et rassemblées par les professionnels, de collections d'objets matériels en leur possession à numériser, et de collections de données

sous forme numérique à organiser. La difficulté de construire un dispositif adapté aux collections de la communauté réside dans la fragmentation et la diversité des contenus collectionnés. L'architecture de l'information désigne ainsi selon nous, une approche de l'information qui combine la conception technique des dispositifs, l'organisation des contenus et le design orienté utilisateur (Morville, 2002).

Dans cette perspective d'élaboration d'une architecture durable de l'information en éco-construction, le dispositif pourrait se construire autour de la mise en place d'une base de données, d'un système de classification, d'un vocabulaire pouvant prendre la forme d'un thésaurus pour avoir une base commune (type de métiers, procédures, normes) à partir de laquelle travailler, d'un processus de standardisation des données par le biais de formats, d'un espace de stockage des collections pour rendre lisible l'organisation documentaire globale des collections, d'un espace de partage *via* les réseaux socio-numériques. La création d'un tel dispositif a une valeur heuristique pour les acteurs de la communauté étudiée. Elle témoigne d'une volonté de réfléchir sur le développement de la documentation numérique et des processus de numérisation.

8- Conclusion générale :

Les recherches menées depuis deux ans auprès des éco-concepteurs montrent que le partage de connaissances au sein de la communauté s'appuie sur la constitution de collections numériques dans une perspective de patrimonialisation comprise comme un processus ouvert et collectif, continuellement négocié entre les acteurs. Au-delà de l'usage de documents, notamment techniques, au sein de leur activité de travail, les professionnels du secteur ont besoin de construire une culture informationnelle commune fondée sur la transmission et la médiation de valeurs partagées et mutualisables. La création d'un dispositif numérique axé sur la médiation et la valorisation de l'information professionnelle offre ainsi la possibilité d'une articulation entre l'action des individus et celle du secteur d'activité professionnelle considéré. Ainsi, penser un système d'information durable à visée professionnelle ne peut se concevoir que dans la négociation et l'ajustement des collections par l'analyse fine des pratiques effectivement engagées et non supposées autour d'utopies de la performance.

9- Repères bibliographiques :

Bergeron, P. *et al.* (2010). La gestion stratégique de l'information. Dans J.-M. Salaün et C. Arsenault (dir.), *Introduction aux sciences de l'information* (p. 183-205). Paris : La découverte.

Bruce, H. (2005). Personal, anticipated information need. *Information Research*, 10/3, [en ligne] <http://informationr.net/ir/10-3/paper232.html>

Calenge, B. (2010). Le nouveau visage des collections. *Bulletin des Bibliothèques de France*, t. 55 (3), p. 6-12.

Chastel, A. (1997). La notion de patrimoine. Dans P. Nora (dir.), *Les lieux de mémoire* (tome 1, p. 1433-1469). Paris : Gallimard.

- Davallon, J. (2006). *Le don du patrimoine : une approche communicationnelle de la patrimonialisation*. Paris : Hermès Lavoisier.
- Engeström, Y. (1999). Activity Theory and Individual and Social Transformation. Dans Y. Engeström, R. Miettinen et R.-L. Punamäki (dir.), *Perspective on Activity Theory: Learning in doing: Social, Cognitive, and Computational Perspectives* (p.19-38). New York: Cambridge University Press.
- Guyot, B. (2006). *Dynamiques informationnelles dans les organisations*. Paris : Lavoisier.
- Jeanneret, Y. (2008). *Penser la trivialité. Volume 1 : la vie triviale des êtres culturels*. Paris : Hermès-Lavoisier.
- Lainé-Cruzet, S. (2008). Documents, ressources, données : les avatars de l'information numérique. *Information-Interaction-Intelligence*, vol. 4 (1), p. 105-119.
- Liquète, V. (2015, à paraître). Préserver la durabilité des pratiques informationnelles des acteurs de l'architecture éco-constructive : des pratiques informationnelles à une mémoire collective de travail. Dans M. Mallowan (dir.), *5^{ème} colloque spécialisé en Sciences de l'Information (COSSI, Shippagan, Canada). Culture de l'information et pratiques informationnelles durables*. Moncton : Université.
- Martin, F. et Bermès, E. (2010). Le concept de collection numérique. *Bulletin des Bibliothèques de France*, t.55 (3), p. 13-17.
- Morville, P. (2002). The Definition of Information Architecture, traduit de l'américain par Frédéric Cavazza, le 28 mai 2003, [en ligne] <http://iainstitute.org/fr/translations/000125.html>
- Paganelli, C. (2012). *Une approche info-communicationnelle des activités informationnelles en contexte de travail : Acteurs, pratiques et logiques sociales*, HDR Université Stendhal - Grenoble III Groupe de Recherche sur les Enjeux de la Communication. Grenoble : Université.
- Pontalis, J.-B. (2001). *Ce temps qui ne passe pas*. Paris : Gallimard.
- Stalder, A. et Delamotte, E. (2014). Informer, s'informer en contextes professionnels : une approche par le document technique. Dans V. Liquète (dir.), *Cultures de l'information* (p. 91-114). Paris : CNRS Editions.
- Vidal, G. (2012). *La sociologie des usages, continuités et transformations*. Paris : Lavoisier, Hermes Science publications.

10-Annexes illustratives :

Lien actif : [<http://www.netvibes.com/espegccpa#>]

Illustration 3 : Entrée par matériau de construction :

Illustration 4 : Entrée par phase de conception projet éco-architecture :

La communication *corporate* au défi de l'éthique organisationnelle pour une entreprise durable. Le cas des PME algériennes

Dr. Mohamed Chérif MADAGH
Maître de Conférences
EHEC Alger – Algérie
Madagh168@yahoo.fr

Résumé : Cette étude porte sur l'apport de la communication dans la mise en valeur de l'éthique organisationnelle. En effet, la réalité des PME algérienne demeure à ce niveau problématique dans le sens où elles présentent un déficit sur les différents plans, humains, managérial, organisationnel et communicationnel. Par conséquent, l'impact négatif de l'environnement ainsi que la logique de fonctionnement de ces PME n'ont pas permis la mise en œuvre et en valeur de l'éthique organisationnelle dans son sens managérial, de quête de sens et d'identité.

Mots clés : Communication, Management, Ethique organisationnelle, Identité et quête du sens RH, Production de valeurs, Conduite de changement.

Abstract: This study focuses on the contribution of communication in the development of organizational ethics. Indeed, the reality of Algerian SMEs remains problematic at this level in the sense that they have a deficit on different areas; human, managerial, organizational and communicational. Therefore, the negative impact of the environment and the operating logic of these SMEs did not promote the implementation and enhancement of organizational ethics in a managerial approach, and the quest for meaning and identity.

Keywords: Communication, Management, Organisational ethic, Identity and sensemaking, Values production, Change management.

I. Contexte et problème de recherche :

Notre intérêt scientifique à étudier la thématique de la communication *corporate* comme réponse au défi de l'éthique organisationnelle, réside dans son importance capitale dans la dynamique des organisations. Aujourd'hui, l'entreprise devient un espace de communication, de production de valeurs, de sens et d'éthique afin de répondre aux nouveaux impératifs qu'impose l'environnement de plus en plus complexe et mondialisé. La recherche de l'éthique organisationnelle est étroitement liée à la capacité des managers à former, diffuser et communiquer sans cesse aux ressources humaines les systèmes de valeurs recherchés, afin de pouvoir construire l'éthique de l'organisation. Cette dernière nécessite le développement des compétences comportementales, individuelles, collectives et organisationnelles.

La revue de littérature en communication et management a mis l'accent sur ces concepts, car ils constituent le noyau dur de la conduite du changement de l'entreprise citoyenne, communicante et productrice de sens. Notre contribution consiste à présenter une réflexion sur l'expérience que connaissent en la matière, les PME des secteurs de l'industrie et du bâtiment en Algérie. Cette problématique demeure d'actualité et nécessite l'étude des conditions préalables à la mise en valeur de l'éthique organisationnelle. Nous envisageons à travers notre intervention de montrer l'importance des concepts de communication et d'éthique organisationnelle sur les plans du management et de l'organisation à travers une vision systémique. Par ailleurs, nous tenterons de décrypter la réalité du contexte des PME et les écarts entre le discours du top management et la réalité perçue. Enfin, nous mettrons en relief l'importance de la communication dans la mise en valeur de l'éthique organisationnelle, au sein de l'entreprise. Nos axes de problématique, consistent à s'interroger sur la part de contribution de la communication corporate dans la recherche de l'éthique organisationnelle. De plus, nous situerons les efforts déployés par les acteurs et managers des Pme objets de notre cas d'étude, dans la recherche de l'éthique organisationnelle. S'agissant de notre méthode de recherche et de nos techniques d'investigations, nous ferons appel dans une première phase à l'analyse documentaire liée à l'évolution des PME en Algérie. Des entretiens approfondis ont été réalisés avec les propriétaires, acteurs et managers de ces PME, pour situer et décrypter leurs perceptions. Ces enquêtés ont fournis plus d'éclairages à notre guide d'entretien en répondant personnellement aux questions se rapportant à notre étude. L'anonymat des réponses a été assuré par nos soins. La technique d'observation constituera un apport scientifique complémentaire dans notre étude. Il demeure important de souligner que vu la sensibilité et la complexité du sujet traité, nous n'avons pu étudier en profondeur le comportement des partenaires de ces PME.

II. Recension des écrits :

II.1. Le concept d'éthique et ses exigences :

a. Eléments de définition du concept d'éthique.

Le concept d'éthique prend de l'ampleur dans la vie des organisations. Ce concept a un sens profond et symbolise l'existence de la vie de l'homme et ses rapports interactifs avec d'autres. Certains auteurs comme Samuel Mercier montre que « l'éthique permet donc d'élaborer un certain nombre de règles dirigeants la conduite des individus pour distinguer la bonne et la mauvaise façon d'agir »¹³⁴. Ce concept est davantage un acte managérial de conduite des hommes et du changement. D'autres auteurs comme Fabienne Cardot ¹³⁵ écrit que :« L'éthique d'entreprise est une éthique en action, et donc, le plus souvent, derrière l'édiction de valeurs ou de principes, la firme choisit d'identifier un dirigeant chargé de développer les différentes missions qui feront du respect de l'éthique une réalité quotidienne du groupe : expliciter les fondamentaux et la politique éthique, les piloter par métier, organiser une fonction déontologique, sensibiliser et former le

¹³⁴ Mercier, M. (1999). *L'éthique dans les entreprises*. Paris : La découverte. s.p.

¹³⁵Cardot, F. (2006). *L'éthique d'entreprise* (collection que sais-je ?). Paris : P.U.F. p47.

personnel, mettre en place la prévention des risques, promouvoir la démarche éthique, en assurer le reporting et faire connaître les réalisations et résultats de la société». Pour Jean François Claude ¹³⁶: «L'éthique telle que nous l'entendons en référence à une tradition de réflexion incarnée par Aristote et actuellement par Paul Ricœur, part de l'individu. Elle se distingue de la morale, dans la mesure où elle consiste à agir en fonction, non plus de normes externes, mais d'une projection de ce que nous estimons bon. Elle consiste à se construire son propre point de vue sur la vie, en fonction d'un développement du meilleur de soi. Elle englobe ainsi la morale en la contextualisant. Elle est complémentaire à l'éthique des affaires en la personnalisant. L'éthique a été, à notre connaissance, peut-être abordée sous ce jour dans l'entreprise. Elle vient, en plus de notre technicité, élever le niveau d'exigence de notre conduite. En nous appuyant sur les travaux de Paul Ricœur, nous en proposons une approche opératoire en situation de travail dont la définition est la suivante : « Action qui consiste, en situation de travail, à construire et améliorer son rapport à soi, aux autres et à l'entreprise, dans une perspective de développement personnel et collectif. Elle comprend trois volets : Premièrement, le rapport éthique à nous-mêmes, dans lequel nous apprécions personnellement ce que nous faisons. Il a pour fil conducteur la construction de notre estime de soi. Deuxièmement, le rapport éthique aux autres, par lequel nous nous préoccupons de l'influence de notre conduite sur les autres. Il a pour fil conducteur opérationnel le fait de donner confiance. Enfin, le rapport éthique à l'entreprise, par lequel nous cherchons à mettre en correspondance notre projet personnel et celui de l'entreprise. Son fil conducteur est la production de sens»».

b. L'importance de l'éthique dans l'entreprise:

Le concept d'éthique d'après les différentes définitions présentées porte dans son contenu un sens profond lié notamment à l'humain. Ce dernier constitue et constituera le moteur de tout projet d'entreprise et de conduite de changement. L'éthique dans ce sens se construit en amont de tout projet par le top management de l'entreprise. Il faut noter dans ce sens que l'investissement de l'humain est déterminant notamment par des efforts de management, communication et de formation continue. Ces éléments constituent des moyens de réponse et d'écoute internes et externes. Jean François Claude souligne dans ce sens : « Nous devons nous construire une représentation de l'entreprise désirable. C'est ce que nous appelons l'entreprise comme institution. Elle correspond à une entreprise qui réunit les conditions d'une vie sociale telle qu'on peut l'espérer dans une société démocratique. Elle justifie qu'on puisse s'y engager, non pas en la prenant béatement comme telle, mais en voulant la faire évoluer pour notre intérêt mais aussi pour le bien commun. Pour servir la promotion de l'entreprise comme institution, l'acteur éthique s'appuie sur ses valeurs. Pour garantir que ses valeurs correspondent à l'intérêt collectif, il y a lieu de les confronter aux domaines des valeurs de l'entreprise comme institution, qui sont celles de durée, de cohésion et

136 Claude, J.F. (1998). *L'éthique au service du management concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*. Paris : Editions liaisons. sp.

de distinction. Mais aussi aux domaines des valeurs de l'entreprise agissant dans une société démocratique. Enfin, aux domaines de valeurs de l'acte d'entreprendre et qui sont celles de responsabilité, d'échange et de remise en cause¹³⁷ ». Pour sa part, l'auteure Fabienne Cardot¹³⁸ illustre trois formes d'éthique. Elle souligne à cet effet: « A travers le choix des valeurs et des principes, se dessinent trois formes d'éthiques d'entreprise, plus ou moins ambitieuses : une éthique de gouvernance, une éthique déontologique et une éthique des valeurs. La première est centrée sur le respect de la loi et sur la transparence ; elle conduit à informer tous les actionnaires, mais aussi le public, avec rigueur, sur la situation, la stratégie, les grands chiffres, les implantations, les fournisseurs, les conditions de travail, dans des rapports et des sites internet détaillés ; elle ressort de la bonne gouvernance mais aussi du développement durable, puisque la loi requiert de plus en plus d'informations sur les impacts environnementaux et sociaux des activités d'entreprise. L'éthique déontologique se détaille en codes de conduite, s'attache à prendre en compte toutes les situations à risque dans la conduite des affaires au-delà. ». Cet élément d'analyse nous permet de mettre en relief la part de contribution de l'organisation en termes d'éthique et de recherche de valeurs. L'organisation de l'entreprise d'aujourd'hui se caractérise par des changements importants notamment sur le plan humain, comportementale et socioculturel. L'organisation est davantage un espace d'apprentissage, de production du sens et de sens caché des hommes.

III. 2. L'organisation: Ethique, recherche et production de valeurs

Pour O. Vassel ¹³⁹: « Au niveau collectif, les valeurs sont censées remplir une fonction identitaire, constituer un facteur d'intégration et contribuer à la socialisation des individus. Au niveau individuel, elles permettent un investissement symbolique voire affectif sans lequel aucun groupe social ne parvient à se constituer et perdurer. Elles sont censées créer "du lien" entre les individus et constituer un facteur de motivation supplémentaire; elles justifient les modèles d'action, elles leur donnent un sens. L'organisation classique s'est longtemps focalisée sur les aspects techniques et matériels de ses activités où même le facteur humain a été chosifié et perçu comme un accessoire du système technique. En effet, la gestion de l'organisation a longtemps nié la spécificité de l'être humain et la nécessité de la comprendre pour mieux l'intégrer et la faire adhérer aux objectifs de l'entreprise ». Dans ce même sens le même auteur met en exergue le projet de l'organisation comme espace de production des valeurs et du sens. Il explique à cet effet que : " L'expression d'un projet commence avec la traduction des éléments fondateurs que constituent la raison d'être et la vision et s'incarne concrètement à travers trois éléments: une ambition, une volonté, et une stratégie. A ce titre, il se situe à l'origine, car découlant d'une vision, le projet exprime fondamentalement une ambition. Affirmer une ambition, ce n'est pas fixer quelques grands objectifs aussi "ambitieux" soient-ils. C'est englober dans un tout

¹³⁷ Jean François Claude, Ibid. p149.

¹³⁸ Cardot, F. (2006). L'éthique d'entreprise (collection que sais-je ?). Paris : P.U.F. sp.

¹³⁹ O. Vassel: Crise du sens, ed village mondial, s.d, p. 51.

cohérent la raison d'être (ce que je suis, ce pourquoi j'existe, ce à quoi je crois) et la vision (comment je vois le monde). C'est à sa capacité à relier et à fédérer qu'on juge la valeur d'une ambition. Aussi le projet constitue la traduction organisationnelle opérationnelle, et économique du couple vision / raison". L'analyse des propos de cet auteur demeure déterminante car elle nous permet de situer l'importance d'un projet au sein de l'entreprise. Cette dernière est avant tout perçue comme un espace de construction d'un projet commun, voir un espace d'interaction et de production de valeurs et de symboles allant dans le sens de la mise en valeur de l'éthique organisationnelle. Il est à noter que la recherche et la construction de l'éthique organisationnelle ne se bureaucratise pas et ne s'improvise pas. Ainsi, la RH devient un acte stratégique. Jeans François Claude¹⁴⁰ mets l'accent dans ce cadre sur le management par les valeurs, il souligne, par ailleurs, que manager par les valeurs permet la réalisation d'une synergie permanente issue de la dynamique collective créée au sein de l'organisation : « Expliciter et faire vivre les valeurs, c'est dégager tout un champ de préférences, de volontarismes, d'idéaux qui constituent des références communes pour les collaborateurs. Peut-on coopérer sans préalablement trouver ce qui « fait vivre ensemble », c'est-à-dire un accord sur certaines valeurs, des normes et des règles ? Cette toile de fond de points de repère communs, une fois constituée, n'est-elle pas en mesure de renforcer l'envie de travailler ensemble ? Ne va-t-elle pas favoriser une action de chacun orientée vers l'intérêt supérieur de l'entreprise ? ». De son côté, R. Reitter explique¹⁴¹ : « ce que l'on veut être dépend de ce que l'on est..., ce que l'on est dépend également du contexte quotidien de l'action..., l'entreprise est productrice de symboles : ses rites, ses mythes ou ses histoires, ses tabous, ses valeurs, ses normes sociales, ses modèles et ses héros, ses codes vestimentaires, de langage, d'aménagement ou d'utilisation de l'espace. De plus, aucune entreprise n'est indépendante de sa culture nationale d'origine ni de la langue qu'elle utilise. Toutes ces marques de l'identité collective forment un système qui a sa propre logique ». Ce même auteur ajoute que « la production de valeurs est également un processus évolutif, mais il porte en lui-même des forces d'inertie puissantes réfractaires au changement et préférant le confort de l'habitude ». Il souligne ainsi que : « l'entreprise comme l'individu et la nation, a une spécificité et une continuité. Elle est un système humain capable de s'engager dans des cercles vertueux ou des cercles vicieux la rendant inadaptée à ses marchés. Mais, s'il lui faut changer, il lui manque cette conscience d'elle-même. Elle ne peut changer que par l'action des hommes, et les hommes, s'ils restent dans l'entreprise, ont souvent de bonnes raisons de ne pas risquer l'aventure consistant à reposer les questions fondamentales : qu'est-ce que nous sommes ? Qu'est-ce que nous sommes ensemble ? Qu'est-ce que nous voulons être ? Comme tout projet qui concerne la construction d'une grande œuvre, la production de l'identité organisationnelle émane des interactions avec le milieu ambiant et de l'interdépendance des acteurs en interne, c'est la résultante de ces deux facteurs qui lui donne un sens et qui constitue la boussole des différents intervenants ». Le même auteur conclue ainsi son article : « Vivre c'est changer.

¹⁴⁰Claude, J.F.(2001). *Le management par les valeurs*. Paris : Editions Liaisons.s.p.

¹⁴¹Reitter, R. *L'identité au cœur du changement*. Expansion Revue Management 98(3). p108-109.

Ce n'est pas le changement qui est inacceptable, c'est le changement qui ne serait que programmé et non porteur de sens ».

II.3. L'apport de la communication dans la mise en valeur de l'éthique organisationnelle:

Comme nous l'avons analysé précédemment, la recherche de l'éthique est une affaire très sérieuse au sein des entreprises, il s'agit d'un processus complexe et multidimensionnel qui nécessite de la part des acteurs des efforts dans tous les sens et notamment sur le plan communicationnel. La capacité des acteurs à communiquer et animer les RH dans le projet de l'entreprise est devenue un acte de management déterminant. Dans ce même sens l'auteur "Thierry Wellhoff"¹⁴² montre l'intérêt de la communication dans le projet de l'entreprise : « les valeurs ne sont pas une série de mots à « mettre à toutes les sauces » et ce n'est en les répétant à l'envi que les valeurs auront la chance d'être une réalité vécue tant en interne qu'en externe. Il ne s'agit pas d'imposer mais de fédérer et de convaincre. Communiquer signifie autant transmettre que partager. La communication des valeurs, en particulier, fait donc à la fois l'objet d'une communication formelle utilisant les différentes techniques de communication disponibles et une communication moins formelle, voire interpersonnelle, où il s'agira d'échanger et de partager les valeurs. Souvent, nous préférons parler de déploiement plutôt que de communication, tant il est important de souligner que cette phase doit être traitée avec beaucoup de finesse et de capacité d'adaptation aux différents publics. Le déploiement dans la première phase peut d'ailleurs être considéré comme faisant partie de la formalisation. Le déploiement des valeurs se décline en deux grandes directions : La première étant de fournir une plate-forme exploitable dans le management et les actes de communication en interne comme en externe. La seconde étant de sensibiliser et favoriser l'appropriation des valeurs par les collaborateurs de l'entreprise afin de faire partager une vision commune et de fédérer le discours de l'entreprise. Ces directions seront menées successivement ou en parallèle, selon les entreprises et leurs contextes ». Pour Philippe MALAVAL¹⁴³ et autres « la communication dans les entreprises prend de l'ampleur et devient globale ». Ces auteurs mettent l'accent sur le concept de communication corporate. Ils précisent dans ce sens « l'organisation émane généralement de la Direction Générale ou du service de communication directement relié à la Direction Générale. La place qu'elle représente est très variable en fonction de la taille et de l'organisation de l'entreprise ».

II.4. Formalisation de l'éthique dans l'entreprise :

Après avoir analysé le contenu du concept de l'éthique, ses multiples dimensions et son lien avec le projet de l'entreprise, nous tenterons dans le présent point d'éclairer comment l'entreprise peut-elle formaliser et rendre concrétisable

¹⁴² Wellhoff, T. (2009). *Les valeurs, donner du sens, guider la communication construire la réputation*. Paris : Eyrolles. p156.

¹⁴³ Malaval, P. Décaudin, J. (2012). *Pentacom*. Paris : Pearson. sp.

l'éthique ? . Le concept d'éthique doit trouver sa place sur le terrain de fonctionnement et ce sur les différents plans notamment celui lié à l'humain, organisationnel, etc. L'auteur Samuel Mercier¹⁴⁴ souligne à cet effet: « c'est à partir des années 1980 que les codes et comités d'éthique sont apparus. La formalisation éthique apparaît comme le signe le plus évident de l'engagement pris par une organisation de bien se conduire. Elle est donc essentiellement une démarche de réaffirmation du leadership qui trouve là le moyen de clarifier certains problèmes et de réaliser le vieux rêve de convergence des buts dans l'entreprise. La formalisation de l'éthique passe avant tout par l'élaboration et la mise en valeurs d'un code d'éthique de changement qui consistera en un acte de conduite permettant à l'ensemble des R.H de l'entreprise de disposer d'un langage et d'une culture commune et de normes de conduite comportementales».

a. Les rôles des acteurs et R.H dans la formalisation de l'éthique

L'implication des R.H dans le projet d'entreprise est d'une grande importance et ce afin d'assurer la concrétisation de l'éthique sur le terrain et donc sa légitimité sur les différents plans. Les efforts que déploient les acteurs des entreprises en matière de recherche d'éthique conditionnent leurs survies dans ce nouveau monde qui nécessite des pratiques d'écoute permettant de répondre aux exigences des consommateurs, investisseurs, etc. Samuel Mercier¹⁴⁵ souligne dans ce sens : « Il ne faudrait pas que la définition d'un code éthique et déontologique règle la question. Ces dispositifs de pilotage, de gestion et de management doivent aussi aider les salariés à se construire une conduite à la hauteur de ce qu'elle en attend. Tout un champ de réflexion sur le management est ainsi ouvert. Le développement d'une compétence éthique partagée entre le salarié et l'entreprise devrait permettre de réduire l'écart entre l'entreprise telle qu'elle se représente et telle qu'elle est vécue par ses salariés. Il faut pour cela que les salariés consolident leurs ressources éthiques et leur conduite de sujet. Ils y puiseront une manière d'être offensive qui concilie développement personnel et performance de l'entreprise. N'y-a-t-il pas des bougies à allumer dans la nuit noire? Il faut que l'entreprise assume de se relativiser pour configurer des situations de travail au service de la promotion de la qualité de conduite de leurs acteurs. N'est-ce pas un aspect de son fonctionnement de plus en plus stratégique ? ».

b. Les nouveaux rôles de la communication corporate dans la construction de l'éthique:

Patrick D'HUMIERS¹⁴⁶ montre de son côté que la communication dans son approche globale répond aux nouveaux défis auxquels font face les organisations et entreprises modernes. Parmi ces nouveaux rôles on retient: « 1.Les salariés sont le socle de l'image. L'interne a pris un rôle décisif dans la fabrication de l'image/2. La nature du besoin d'information au sein des entreprises a changé.Les

¹⁴⁴ Mercier, M. (1999). *L'éthique dans les entreprises*. Paris : La découverte. s.p.

¹⁴⁵ Ibid,sp

¹⁴⁶ D'Humier,P. sd. *Le management de la communication*. Paris : Eyrolles. sp.

salariés veulent de vrais médias, informatifs et rapides. La pression des médias oblige à gérer l'information interne en cohérence et en temps réel avec l'information externe/3. Les dirigeants sont tenus de passer au maximum 10 à 20% de leur temps à s'expliquer et à rencontrer le personnel et les médias». Les managers leaders de l'entreprise d'aujourd'hui ne sont plus les gestionnaires qui agissent en techniciens. Ces derniers sont davantage des producteurs de sens et des constructeurs du projet de l'entreprise. Ce que Stephen R. Covey¹⁴⁷ montre à cet égard : "Le bambou chinois ne peut être planté qu'une fois le sol préparé à cet effet, et pendant quatre ans, la pousse minuscule apparaît à la surface. Puis au cours de la cinquième année, le bambou se met à pousser.../... La culture de notre entreprise est un avantage que la concurrence ne peut imiter. La technologie peut être copiée, les connaissances acquises, mais la capacité de votre entreprise à collaborer efficacement, à se consacrer aux activités du cadre, à accorder la priorité aux priorités, est un plus qui ne peut être ni acheté, ni transféré, ni installé. Une culture au sein de laquelle règne la confiance et où sont stimulées la force latente est forcément une culture "maison" ».

III. Méthode:

L'enquête sur le terrain a été menée par nos soins sur la base d'une étude qualitative en recourant à l'enquête par entretien. A cet effet, un guide d'entretien a été élaboré contenant des questions qui répondent aux besoins de notre étude. En effet, nous avons organisé des entrevues avec 20 Présidents Directeurs Généraux de PME, dont la répartition par secteur d'activité se présente comme suit : 10 (industrie), 05 (services), 05 (BTP).

IV. Résultats :

Parmi les réponses fournies aux questions de notre guide d'entretien relatives au rôle de la communication dans l'entreprise, nous retenons que l'ensemble des acteurs entretenus montrent que la communication représente pour eux la circulation du flux d'information relatif au fonctionnement de leurs entreprises. Ils ajoutent que la communication se limite à la transmission de l'information nécessaire à la réalisation de l'activité de l'entreprise. La logique dominante en matière de gestion demeure classique loin des principes du management qualitatif et universel. S'agissant des réponses fournies à la question n° 3 relative à l'orientation de la communication dans le sens de la production des valeurs et de la construction de l'éthique, la majorité des enquêtés signalent qu'ils déploient des efforts dans ce sens, mais sans faire appel à des politiques cohérentes et formalisées. En ce qui concerne la question n° 4, qui porte essentiellement sur le niveau d'apport de la communication dans le renforcement de l'éthique, parmi l'ensemble des enquêtes observés par nos soins "06" acteurs investissent dans la recherche de l'éthique organisationnelle, il s'agit d'efforts non soutenus par des politiques de communication claires et formalisées. Les autres enquêtés ne font que réagir aux contraintes de leur environnement, en pratiquant une gestion

¹⁴⁷ Covey, SR. (1995). *Priorité aux priorités*. Paris : First. P 338.

quotidienne myope. La question "n° 05" demeure complémentaire à la précédente, car elle nous permet d'expliquer que l'effort que mènent actuellement ces acteurs est davantage lié à la recherche d'efficacité des voies de communication en interne et en externe. La recherche de construction de l'entreprise citoyenne de demain demeure un besoin nécessaire sauf que ces entreprises ne disposent pas encore de politiques adaptées dans ce sens. La question "n° 06" nous éclaire que malgré le déficit auquel font face ces entreprises en matière de management et de communication orientée recherche d'éthique organisationnelle, on retient que 06 enquêtés estiment qu'ils disposent de code d'éthique de leurs entreprise, mais sans cadre d'orientation ni de politique claire, cohérente et adaptées. Ces codes sont davantage administrés et non managés ou animés. La question "n° 07" demeure aussi pertinente car elle nous permet de situer la perception des acteurs sur le lien étroit entre le recrutement, le choix des RH et la recherche d'éthique organisationnelle. La majorité des enquêtés montrent clairement qu'ils mettent en valeur le lien et le considère comme déterminant, avec peu d'efforts de management et de communication. La question "n° 08" a pour objectif de situer le cadre régissant la communication et la recherche d'éthique avec l'environnement globalement. Les réponses fournies à cette question, soit la plupart des enquêtés estiment qu'ils investissent des efforts avec leur environnement sans disposer d'effort stratégique et de politique d'orientation. L'environnement de ces PME constitue un handicap contraignant les efforts investis par ces PME.

Il est nécessaire de souligner à ce niveau que l'environnement actuel est caractérisé par une culture de méfiance et de réticence. Cet état de fait est lié étroitement au déficit en communication ainsi qu'à l'absence de transparence. En effet, parmi les difficultés inhérentes aux PME algériennes¹⁴⁸ (financement, innovation, productivité et compétitivité) nous citons : « -La gouvernance locale, le foncier, la lourdeur des procédures administratives,/-La maîtrise de l'ingénierie bancaire est inexistante et la corruption administrative est de plus en plus généralisée ». Nous ajoutons à ce niveau, que l'état de l'économie algérienne actuel est dominé par des circuits informels qui pèsent négativement sur le fonctionnement de ces PME. L'informel prend le pas sur le formel. Ainsi, quelques soient leurs efforts déployés en communication et gestion de leurs activités au quotidien, elles se trouvent dans une situation de réaction face au phénomène de l'économie informelle. Ces éléments témoignent d'un manque de valorisation et d'accompagnement de l'initiative privée, ce qui affecte négativement le fonctionnement, l'état d'esprit et le développement du tissu des PME algériennes. D'autre part, suite aux différentes missions accomplies par nos soins pour la mise à niveau des PME dans le cadre du 'programme MEDA' (Mission conjointe avec des experts internationaux de l'Union européenne), nous avons retenu quelques éléments d'observations relatifs au cadre de fonctionnement de l'organisation de ces dernières: -Les comportements des acteurs et patrons sont dominés par un état d'esprit familial qui demeure parfois paradoxal car il ne favorise pas la culture managériale et organisationnelle moderne, à savoir la participation à la prise de

¹⁴⁸ Gharbi,S. (mars 2011). *Les PME/PMI en Algérie : état des lieux*. Tunis : Cahiers du Lab. RII, Université du Littoral Côte d'Opale. P10.

décision./Cet état d'esprit n'est pas ouvert sur le monde du business et les techniques du management et du marketing moderne./-La logique dominante aujourd'hui dans ces entreprises repose sur les critères charismatiques du patron, la logique de l'honneur, et la centralisation accrue./La confusion des prérogatives et des missions des acteurs faute d'une GRH moderne et professionnelle./-La logique des compétences demeure déficitaire et moins présente./-Le système procédural constitue ainsi un handicap majeur laissant place à la gestion informelle./-La gestion des ressources humaines est limitée à une simple gestion administrative du personnel./-La formation et la conduite des changements ne constituent pas des préoccupations majeures des propriétaires de la PME./-La notion d'éthique organisationnelle dans son sens managérial demeure ainsi déficitaire.

V. Discussion :

Ces éléments d'analyse nous ont permis d'ouvrir le débat sur l'importance cruciale des aspects intangibles du fonctionnement de l'organisation ; comme le système de représentation individuelle et collective, le partage de valeurs, la production de l'identité en tant que moteur de la recherche d'éthique organisationnelle. Seulement, ces éléments immatériels ne peuvent ni s'acheter ni se transporter comme des marchandises, car il s'agit d'un construit de projet social et culturel en rapport avec l'organisation qui doit le forger à travers l'exercice d'un management centré d'avantage sur l'humain et ses dimensions multiples. Ceci constitue un axe de problématique pertinent basé sur le souci permanent d'écoute et d'observation de la part du top management qui, à partir de la diffusion d'une vision claire, est en quête de synergie par la mise en oeuvre de pratiques managériales centrées sur la valorisation de l'autre et permettre ainsi de montrer la voie aux collaborateurs et de produire du sens et de la cohérence en direction de toutes les ressources humaines de l'entreprise.

Quels sont les voies et moyens qui permettent la réussite de la démarche de la conduite du changement et du renforcement identitaire par la mise en valeur de l'éthique organisationnelle? Comme le souligne à juste titre M. Crozier¹⁴⁹ le changement n'est pas une opération volontariste ponctuelle, il s'agit d'une démarche managériale appliquée au lancement d'un projet déterminant avec pour but d'opérer des transformations planifiées. En effet , la réussite d'un changement programmé est subordonnée à la mise en oeuvre d'une démarche méthodique qui se traduit par un processus de socialisation, d'éducation et de formation des hommes impliquant à la mise en valeur et la production du sens de l'humain ainsi que la construction de véritable projet de PME allant dans le sens de l'éthique organisationnelle. Ainsi, nous estimons que le recours au management de la formation et de l'accompagnement des RH des PME devient désormais un acte décisif .La formation est davantage un acte de conduite de changement tant sur le plan comportemental que celui lié au management, au développement des compétences dans tous les domaines. Repenser les PME est un acte stratégique

¹⁴⁹ Crozier, M. (1982). *On ne change pas la société par décret*. Paris : MIT Editions. sp.

permettant le passage d'une logique de gestion classique au management porteur de sens, de valeur et de recherche d'éthique organisationnelle.

VI. Conclusion:

Les PME constituent aujourd'hui le noyau dur du développement de l'économie et de la société en générale. Le recours aux techniques de management et de la communication s'impose aujourd'hui pour permettre la conduite du changement et la modernisation des processus de gestion des PME en Algérie. La recherche d'éthique organisationnelle n'est pas simplement un discours mais il s'agit davantage d'efforts d'investissement de politique claire, cohérente et adaptée aux projets et aux exigences de la réalité des PME. Le management est l'art de la pratique, il constitue la réponse des acteurs aux exigences de l'évolution de l'environnement des PME de plus en plus complexe. Dans l'expérience algérienne, malgré celle accumulée à nos jours dans ce domaine, l'ambiguïté de la stratégie industrielle pèse lourdement sur ces entreprises. Il demeure encore de nos jours très difficile de créer et de gérer une PME, car il s'agit d'un parcours périlleux et difficile, où l'environnement PESTEL demeure aussi lourd que contraignant à la dynamique de ces dernières.

Bibliographie :

- Ballet, J. et DE Bry, F. (2001). *L'entreprise et l'éthique*. Paris : Le Seuil.
- Beau, D. et Daudel, S. (1992). *Stratégie d'entreprise et communication*. Paris : Dunod.
- Cardot, F. (2006). *L'éthique d'entreprise* (collection que sais-je ?). Paris : P.U.F.
- Catellani, A. (2011). *La justification et la présentation des démarches de responsabilité sociétale dans la communication corporate : notes d'analyse textuelle d'une nouvelle rhétorique épideictique*. Études de communication, 37, 157-176.
- Covey, SR. (1995). *Priorité aux priorités*. Paris : First. P 338
- Centre des jeunes dirigeants d'entreprise. *Pour l'entreprise l'homme est capital*. Paris : Vetter.
- Chérif, M. (2012). *Le défi du savoir en Algérie, réflexions*. Algérie : ANEP.
- Claude, J.F. (2001). *Le management par les valeurs*. Paris : Editions Liaisons.
- Claude, J.F. (1998). *L'éthique au service du management concilier autonomie et engagement pour l'entreprise*. Paris : Editions liaisons.
- Crozier, M. (1982). *On ne change pas la société par décret*. Paris : MIT Editions.
- D'Humier, P. sd. *Le management de la communication*. Paris : Eyrolles. sp.
- Dubigeon, O. (2002). *Mettre en place le développement durable, quels processus pour l'entreprise responsable*. Paris : Village mondiale.
- Enriquez, E. (1993). *Les enjeux éthiques dans les organisations modernes, sociologie et société*. vol 25, n° 01.
- Grouard, B. et Meston, F. (1998). *L'entreprise en mouvement* (3^{ème} édition). Paris : Dunod.
- Laville, E. (2006). *L'Entreprise verte: Le développement durable change l'entreprise pour changer le monde*. Paris : Village Mondial.
- Libaert, T. (1992). *La communication verte*. Paris : OIC Editions.

Libaert, T. (2013). *Le plan de la communication (4^{ème} édition)*. Paris : Dunod.

Malaval, P. Décaudin, J. (2012). *Pentacom*. Paris : Pearson. sp.

Mercier, M. (1999). *L'éthique dans les entreprises*. Paris : La découverte.

Reitter, R. *L'identité au cœur du changement*. Expansion Revue Management 98(3), sp.

Seidel, F. (1995). *L'éthique des affaires et de l'entreprise*. Paris : ESKA éditions.

Vassal, O. (2007). *Crise du sens, défis du management*. France : Pearson Editions

Wellhalf, T. (2009). *Les valeurs, donner du sens, guider la communication construire la réputation*. Paris : Eyrolles.

La communication durable vue par les professionnels de la communication.
Une approche exploratoire des actions et représentations des acteurs

Christian MARCON
Maître de conférences habilité à diriger des recherches
Laboratoire CEREGE, IAE
Université de Poitiers
christian.marcon@univ-poitiers.fr

Sylvie GROSJEAN
Professeure agrégée
Université d'Ottawa
Département de communication
Pavillon Desmarais, 11^{ème} étage, 55 Laurier Est
Ottawa (On) K1N 6N5 Canada
sylvie.grosjean@uottawa.ca

Résumé : Nous présentons les résultats d'une étude exploratoire qualitative menée auprès de consultants en communication et de chargés de communication en organisations. Cette étude exploratoire interroge le concept de *communication durable*. Les principaux résultats montrent que le concept de *communication durable* est sujet à des interprétations multiples par les professionnels de la communication. Ce concept renvoyant à des notions telles que la communication pérenne ou responsable, l'influence néfaste des pratiques de *greenwashing* et l'interrogation sur la saturation communicationnelle. Les premiers résultats de cette étude, nous amène à questionner la pertinence d'étudier le concept de *communication durable* comme un objet-frontière.

Mots clés : communication, durabilité, objet-frontière, communication durable, communication responsable

Abstract: We present the preliminary results of a qualitative study conducted among communication consultants and communication officers in organizations. This study examines the concept of *sustainable communication*. The main results show that the concept of *sustainable communication* is subject to multiple interpretations by communications professionals. This concept refers to notions such as sustainable or responsible communication, the harmful influence of greenwashing practices and the examination of the communicative saturation. The early results of this study lead us to question the relevance of studying the concept of sustainable communication as a boundary object.

Keywords : communication, sustainability, boundary object, sustainable communication, responsible communication

En France, les notions de *communication durable* ou de *pratique communicationnelle durable* sont aujourd'hui assez délicates à appréhender. Non

pas que les principes du développement durable soient insuffisamment connus, ni même que l'on manque d'organisations s'intéressant au sujet (Association des Agences Conseil en Communication, Observatoire de la communication et du marketing responsable, Association Communication et Information pour le Développement Durable, Association pour le Développement et la Maîtrise de l'énergie, etc.) mais en raison d'une apparente confusion lors de leur transposition au champ de la communication.

Une étude documentaire (Marcon, 2013) menée sur la base d'écrits produits par des organisations professionnelles de la communication, a mis en évidence trois acceptions courantes de l'expression *communication durable* : communication *sur* le développement durable (orienter les actions de communication vers la valorisation des actions procédant du développement durable dans l'organisation) ; éco-conception des produits de communication (limiter au strict minimum l'impact environnemental des actions de communication menées, tant dans l'agence que du côté de l'annonceur) ; communication responsable (conférer un caractère éthique aux pratiques de communication). Ces acceptions sont parfois conjuguées suggérant ainsi que le professionnel de la communication devrait, pour aller au bout de l'engagement, éco-communiquer, de manière responsable, sur des actions relatives au développement durable de son client.

Aucune de ces acceptions cependant, ne pose la question plus globale, plus sociétale, à vocation moins directement opérationnelle, d'une pérennité des pratiques communicationnelles rendue possible à la fois par leur caractère « supportable » pour les individus et les organisations (sans atteindre une saturation communicationnelle¹⁵⁰), « soutenable » (en termes d'efforts à consentir pour, au sens de Watzlawick, entrer et rester dans l'orchestre) et durable (selon des prescriptions de développement durable).

Sans doute revient-il aux chercheurs d'apporter des éléments d'analyse sur ce sujet car, comme le précise Liquète (2013, p.73) : « la durabilité n'est pas seulement un concept aidant forcément à résoudre des situations info-communicationnelles dysfonctionnelles, mais constitue davantage un « concept problème » dans le sens où le suggère Brigitte Simonnot : « il porte des questions différentes sur les phénomènes auxquels il est appliqué » (2014, p. 21) ». En cela, la communication durable n'est-elle pas un objet-frontière scientifique (Star et Griesemer, 1989) sur lequel les connaissances ne sont pas stabilisées, ni même suffisamment élaborées ? Si les praticiens semblent déjà avoir commencé à établir des repères – même discutables - les chercheurs, se frottent encore à des significations mouvantes, à un champ mal balisé, à un manque de référents partagés. En témoigne le faible nombre de publications sur le sujet à ce jour et la diversité des sujets qu'elles abordent. Le moment est encore à l'exploration.

¹⁵⁰ Voir le rapport réalisé par Jauréguiberry sur les pratiques de déconnexion volontaire aux technologies de l'information et de la communication

1. Question et méthode de recherche

1.1. La question de recherche, dans le sillage d'études antérieures

Les documents à partir desquels a été menée la recherche évoquée dès l'introduction de cet article, s'ils avaient permis une première approche du concept de pratiques communicationnelles durables, présentaient néanmoins un caractère incitatif et mélioratif marqué : destinés à être diffusés non seulement à tout lecteur curieux, mais aussi auprès des autorités et des membres de leurs associations d'origine, ils s'efforçaient de montrer le sens des responsabilités de leurs auteurs. Ce sont autant des documents d'auto-valorisation que des études sur le fond. De ce point de vue, ils constituent une sorte de *doxa* dont le chercheur doit légitimement se demander ce qu'elle recouvre réellement, en termes de pratiques et de perceptions par les acteurs.

En tant que membres du GRICODD¹⁵¹, ce constat nous a nous a incités à envisager une autre approche des actions et représentations des acteurs de la communication, en renonçant à l'analyse des textes publiés par les organisations professionnelles¹⁵², matériau secondaire, au profit de la collecte de données primaires directement auprès des acteurs.

Une étude menée par V. Liquète et D. Maurel (2013) auprès d'un échantillon de professionnels de l'information nous a permis d'approcher les notions de pratiques informationnelles et communicationnelles durables au travers d'une enquête par questionnaire. Cette enquête par questionnaire nous permettait de recueillir un certains nombres d'information concernant les pratiques informationnelles dites durables que pouvaient mettre en œuvre des professionnels au sein de leur organisation. Le questionnaire nous permettait ainsi d'avoir une sorte de cartographie des pratiques dites durables et de la définition que les professionnels de l'information en donnaient. Cependant, l'échantillon de répondants était composé uniquement de professionnels de l'information. Il nous est apparu pertinent de pouvoir élargir le champ de l'échantillon et d'interroger directement des professionnels de la communication afin de tenter de saisir ce qu'ils entendaient par pratiques de communication durables. De plus, passer par des entrevues semi-dirigées nous permettait de donner la parole aux professionnels de la communication et d'avoir accès aux sens qu'ils donnaient au concept de « communication durable ». En effet, comme l'écrivent Baribeau et Royer (2012, p.26) : « L'entretien individuel, plus que tout autre dispositif, permet de saisir, au travers de l'interaction entre un chercheur et un sujet, le point de vue des individus, leur compréhension d'une expérience particulière, leur vision du monde, en vue de les rendre explicites, de les comprendre en profondeur ou encore d'en apprendre davantage sur un objet donné. Comme la parole est donnée à l'individu,

¹⁵¹ Groupe de Recherche sur l'Information, la COmmunication et la Documentation Durable. Le GRICODD est un groupe de recherche canadien-français.
<http://www.gricodd.info/index.php/fr/?page=accueil>

¹⁵² Certains textes commencent d'ailleurs à dater un peu (la dernière étude publiée par l'Observatoire de la Communication et du Marketing Responsable date de 2012, par exemple). Or les pratiques et les perceptions peuvent évoluer rapidement.

l'entretien s'avère un instrument privilégié pour mettre au jour sa représentation du monde ». De plus, procéder ainsi, nous permettait de dépasser une limite rencontrée lors du questionnaire de 2013, à savoir la difficulté qu'avaient les professionnels à comprendre le terme de « communication durable » ; les réponses au questionnaire ayant fait émerger la polysémie du terme et la multiplicité des interprétations possibles. C'est pour cela que le recours aux entretiens nous est apparu pertinent afin notamment de pouvoir saisir toute la polysémie du terme « communication durable » et ainsi de tenter de révéler à quoi les professionnels de la communication renvoient lorsqu'ils parlent et abordent la question de la durabilité et de la responsabilité de leurs pratiques de communication.

1.2. Le recours à une méthode qualitative

Nous avons choisi de réaliser des entretiens semi-directifs auprès de deux groupes de praticiens de la communication : douze professionnels de la communication en organisations (Parc de loisirs, Université, Bailleur social, Entreprise de construction de voies ferrées, Chambre Régionale d'Economie Sociale et solidaire, Mairie, Entreprise de production industrielle, Centre Hospitalier Universitaire, Entreprise de production d'électricité, Grande école parisienne, Conseil Général, Organisation Non Gouvernementale) et huit en agences de communication situées à Lyon, Poitiers [3], Boulogne-Billancourt, Rennes, Paris et Jaunay-Clan. L'intérêt de la méthode d'entretiens semi-directifs était de s'assurer qu'un certain nombre de points seraient bien abordés lors de l'entretien tout en laissant aux interviewés la possibilité de développer une expression personnelle de leur point de vue.

Huit questions constituaient la trame de l'entretien. Elles visaient à mieux comprendre :

- les représentations associées par ces deux groupes de professionnels à la notion de communication durable et la portée accordée à cette notion ;
- les pratiques associées par eux à la communication durable ;
- les différences ressenties entre communication durable et communication responsable, entre communication durable et communication pérenne ;
- la réception de l'idée de « saturation communicationnelle » ;
- leur regard sur la communication de *greenwashing* ;
- leur avis sur les motifs qui incitent à mettre en place une communication durable (éthique, efficacité, positionnement concurrentiel).

Une dernière question permettait d'ouvrir l'échange sur d'autres sujets à l'initiative des interrogés (Sur ce sujet de la communication durable, y a-t-il quelque chose d'important à dire, selon vous, que nous n'aurions pas abordé depuis le début de notre entretien ?).

Les entretiens ont été menés en mars 2015 dans le contexte d'un cours d'*introduction à la recherche*, avec un groupe d'étudiants en master s'initiant aux méthodes de recherche. Après une formation aux principes et pratiques de l'entretien semi-directif, les étudiants ont mené les entretiens avec les

professionnels, pris des notes, enregistré lorsque c'était accepté par le professionnel, retranscrit enfin les entretiens. A ce matériau brut, ils ont pu ajouter, à part, leurs propres ressentis de l'entretien (attitude de l'interviewé, dynamique de l'entretien, questions ayant posé difficulté...).

Dans notre esprit – et cela s'est confirmé dans la pratique – le fait de confronter le professionnel avec un jeune étudiant devait permettre une expression relativement libre. N'ayant pas affaire à un confrère, un client, une autorité ou un chercheur universitaire « patenté » devant lesquels il pourrait être tenté de broser un portrait de lui-même conforme à la représentation qu'il se fait d'un professionnel « responsable », le professionnel pouvait s'autoriser une plus grande liberté de ton et une plus grande franchise. L'impression donnée par le corpus constitué au final semble confirmer notre choix. Les interlocuteurs se sont montrés « directs » dans leurs propos, ne cachant ni leurs doutes, ni leurs critiques.

Notre approche qualitative, si elle ne permet pas de généraliser outre mesure le regard des professionnels sur la communication durable, suffit néanmoins à broser un tableau contrasté des représentations et des pratiques, dissonant par rapport aux discours officiels. Afin de bien en percevoir la richesse, nous citerons dans la partie suivante assez longuement les propos des interviewés.

2. Les résultats de l'étude

2.1. Interprétations de l'expression « communication durable »

Une fois sur deux, l'expression « communication durable » est directement associée à l'écologie ou au développement durable. C'était l'hypothèse la plus probable. Une fois sur trois, par contre, c'est l'idée de la continuité dans le travail, d'un travail de fond entre les partenaires ou en direction des clients, qui domine. C'est presque une surprise, étant donné la popularité de l'expression « développement durable » dans le champ médiatique du respect de l'écologie. Notons que l'un des interrogés voit dans la communication durable une posture de réalité, de sincérité dans le concept et de transparence dans la démarche. Ceci nous rapproche de la notion de communication responsable. Il en va de même lorsque l'expression évoque « quelque chose de positif, de sain ».

Interrogées sur le sens que l'expression a, non plus en général, mais dans leur domaine d'activité, une partie des agences évoque naturellement l'éco-conception des produits : « *limiter les nuisances en matière d'environnement* » ; « *le conseil pour la fabrication des outils de communication* ». Une autre partie déroule l'argumentation de la construction dans la durée : « *nos relations avec les clients durent dans le temps* » ; « *c'est au cœur des préoccupations de l'agence [...] C'est vraiment un enjeu de construire une relation durable dans le temps.* ». Mais la liberté de parole que nous escomptions favoriser s'opère et des réserves, des doutes sont formulés : « *un peu opaque, un peu fourretout, on y met pas mal de choses* » ; « *cela n'a pas beaucoup de sens car elle recouvre un peu tout et n'importe quoi* » ; « *non, elle n'a pas de sens. Nous, on parle de communication plus responsable* ».

De manière significative, exactement les mêmes regards sont posés par les chargés de communication en organisation. Quelques-uns évoquent l'éco-

conception des produits, de manière assez détaillée, ce qui donne à penser que ce processus-là est intégré : « *des supports qui peuvent être réutilisés plusieurs fois* » ; « *la durabilité des supports* » ; « *l'utilisation de papiers PEFC...* ». Un second groupe souscrit à l'idée de la construction dans la durée de la relation de communication : « *faire une communication à un instant T et qu'elle fonctionne encore 5 ans après* » ; « *en opposition au one shot* » ; « *prendre le temps de faire les choses, de les installer, de les rénover...* ». Et, une seconde fois, s'expriment des réserves quant au sens et aux engagements effectifs : « : « *Autant je crois à des mesures sociétales au sein des entreprises, autant, pour la communication, j'ai tendance à croire que ce qualificatif semble plus du greenwashing* » ; « *la notion de durable est à la mode et son usage donne bonne conscience à ceux qui se disent être à la mode* » ; « *dans mon domaine, on n'en parle pas tant que cela.* » La vingtaine de structures interrogée trace donc un portrait plus contrasté et notamment plus critique que ce que le message des organisations professionnelles voudrait donner à voir.

2.2. Questionnement sur les notions de communication durable, pérenne et responsable

Dans la mesure où la communication *durable* pouvait être interprétée comme une communication *pérenne*, la question de la substituabilité des termes a été posée. Six interviewés sur vingt assimilent les deux expressions concernant la relation agence/client ou la relation organisation/public. Un seul distingue clairement les deux. Plus intéressant, l'idée de « communication pérenne » semble perturber les professionnels : « *C'est un peu du vent tout ça... C'est un peu piègeux, manquant de transparence et de clarté. Une action peut être durable, mais pas la communication.* » ; « *C'est assez peu réaliste dans la mesure où tout est en mouvement perpétuel.* » ; « *Il y a des différences entre le court terme et le long terme* » ; « *Communiquer durablement avec des informations en mouvement et valables uniquement à l'instant T, ça devient un pari très compliqué.* » ; « *Cela dépend de la pérennité du produit à vendre* ». Trois interviewés sont même en difficulté pour répondre.

Agences et chargés de communication en organisations sont également très partagés sur la question de l'équivalence entre communication durable et communication responsable. Confirmant l'étude de 2013, près de la moitié des répondants assimilent les deux notions, avec parfois des arguments d'une logique indiscutable (« *je ne vois pas comment on peut faire de la communication durable si derrière elle n'est pas avant tout responsable* »), parfois de manière plus caustique (« *On utilise responsable aussi stupidement que durable. C'est quoi une communication irresponsable ? Une chose est certaine : la communication est durablement responsable de ses propres échecs.* »)

Quelques répondants veulent distinguer les deux : « *dans la responsabilité, il y a vraiment une notion d'implication personnelle. Après, ce n'est pas parce que c'est responsable que c'est durable* » ; « *responsable c'est raisonné et durable, c'est en rapport avec les trois piliers : environnement, social et économique* ».

Surtout, dans une proportion qui nous semble devoir être remarquée quand bien même notre étude reste qualitative, la notion de communication responsable semble prendre un sens tout particulier pour près d'un tiers des répondants. Elle serait plus signifiante, plus engageante : « *je préfère responsable. Il faut toujours penser à la personne à qui l'on s'adresse* » ; « *la communication responsable n'est donc pas uniquement écologique, elle respecte des valeurs plus larges* » ; « *communication responsable a trait à des actions spécifiques qui donnent plus de sens que la communication durable* » ; « *communication responsable est plus approprié et plus fort que communication durable* » ; « *je dirais qu'on essaye de faire de la communication responsable. J'ai souvent le sentiment que la communication durable c'est quelque chose que l'on va instrumentaliser pour communiquer* ».

2.3. Le greenwashing entre accusation et dépassement

Les pratiques relevant du *greenwashing* (ou ecoblanchiment) sont dénoncées par plusieurs professionnels : « *Certains structures prétendent par leur campagne faire des actions durables, mais il n'en est rien.* » ; « *C'est un phénomène totalement implanté* » ; « *Il existe, c'est certain* ».

La surprise vient de ce que les répondants vont au-delà de la simple dénonciation. Certains le considèrent déjà comme dépassé : « *J'ai quand même l'impression que ça se calme et qu'il n'y en a plus trop, justement* » ; « *La grande période du greenwashing est derrière nous* » ; « *On est passé dans une autre dynamique. L'impact communicationnel est moins fort qu'avant.* » D'autres abordent la question en termes stratégiques : le *greenwashing* est un risque qu'il ne faut pas ou plus prendre : « *C'est très casse gueule de faire ça. Les consommateurs sont de plus en plus avertis.* » ; « *si c'est une mascarade, les masques tombent vite* » ; « *Il n'y a rien de pire que d'agir sur le levier de la communication en affirmant des promesses déformées ou adaptées de la réalité* » ; « *Le seul moyen d'être crédible, c'est d'apporter les preuves de ce que l'on avance et d'être transparent* » ; « *Je n'aime pas faire aux autres ce que je n'aimerais pas qu'ils me fassent* » ; « *Il ne faut pas que ce soit juste un vernis en terme d'écocitoyenneté* ».

Ainsi, une communication responsable, durable reposant sur l'argument environnemental, écologique est présentée comme un élément participant à une critique plus globale des pratiques de communication (Libaert, 2012).

2.4. Un risque de saturation communicationnelle reconnu

Pour l'ensemble des agences interrogées, la saturation communicationnelle¹⁵³ est une évidence ou un risque évident. Mis à part un répondant pour qui « *on peut choisir de le pas être envahi* », tous s'accordent sur la réalité du phénomène :

¹⁵³ L'idée de saturation communicationnelle est à mettre en relation avec deux notions importantes que nous avons décrites et précisées dans d'autres contexte professionnels (Bonneville et Grosjean, 2010 ; Grosjean, 2013) : (a) une surcharge informationnelle (Eppler et Mengis, 2004) caractérisée par une abondance d'informations à traiter dans des délais courts, ce qui crée un sentiment d'urgence; (b) et, une surcharge communicationnelle (Eppler et Mengis, 2004) qui est due notamment à un effet de superposition de différents médias de communication.

« Ma profession me pousse à dire que je suis contre cette idée. Mais ma vie personnelle me ferait dire oui » ; « Ce n'est pas pour rien que le niveau de saturation au niveau des spams et des emails fait qu'on arrive sur une zone rouge. » ; « La saturation est effective depuis 20 ans. On arrive en phase de sur-saturation...Le web n'est qu'un accélérateur du phénomène. » ; « C'est clair. Les clients sont obligés de développer des stratégies pour ne pas être submergés par l'information. Les jeunes sont de plus en plus à éviter les publicités de toutes sortes. » ; « La saturation communicationnelle est une réalité, nous avons un marché saturé. Néanmoins nous pensons que nos clients ont un regard critique et possèdent plus de recul par rapport à ça qu'il y a quelques années. ».

La même conviction transparaît dans les réponses des chargés de communication, résumée à deux reprises par la traditionnelle formule : *« trop de communication tue la communication »*. Ceux-ci se regroupent en deux catégories. La première semble prendre cela comme une fatalité : *« Oui. Mais à qui la faute ? Ceux qui consomment les outils numériques, ceux qui sur-communicent et ceux qui laissent la surconsommation arriver jusqu'à eux. » ; « On ne peut plus aller sur Internet sans être agressé par un flot de messages qui en devient indigeste. »* La seconde, de manière plus intéressante, aborde la question en termes stratégiques : *« La saturation communicationnelle est un risque. Cependant, avec les possibilités offertes par le Big Data, les messages seront de mieux en mieux ciblés. [...] Le bruit devrait être moindre. » ; « Absolument ! C'est tout l'enjeu de la communication d'aujourd'hui. Trouver le juste équilibre » ; « Il ne faut pas le percevoir comme un problème mais plutôt comme un enjeu. » ; « Tout est question de ciblage et de dosage. »* C'est la seconde fois que la question stratégique apparaît dans les réponses.

3. Analyse et discussion des résultats

3.1. Analyse des principaux enseignements de l'étude

Du corpus constitué par les réponses aux vingt entretiens, il ressort de multiples enseignements. L'hétérogénéité des réponses, d'abord. Nous sommes loin d'une vision commune partagée par tous les professionnels. Au contraire, le spectre des positions est large, qui va de l'ironie et du dédain à l'intégration stratégique des questions de communication durable. L'absence de différence marquée entre les répondants des agences et les chargés de communication des organisations est également notable. Ni les uns ni les autres ne font référence à des textes de cadrage produits par les associations professionnelles. La seule référence théorique est celle du triptyque économique – écologique – social, largement popularisé.

Des propos tenus ressort de manière forte la polysémie gênante de l'expression « communication durable » dont l'interprétation est ambiguë, quelque part entre éco-conception et pérennité d'une relation de communication. Pour autant, l'expression « communication pérenne » ne convainc pas davantage, même si elle lève l'ambiguïté précédente, notamment dans un monde perçu comme mouvant. Son usage ne devrait pas s'imposer.

La notion de communication durable semble plutôt dépréciée, en raison du phénomène de *greenwashing*, même si les professionnels commencent à prendre du recul à l'égard de ces pratiques. Il est possible de douter de l'avenir de l'expression et nous suggérons que la notion de communication responsable pourrait bien s'imposer, perçue à la fois comme plus riche, plus engageante, plus forte que celle de communication durable.

De manière assez sensible, deux variables clés de la communication « durable/responsable » nous semblent se dégager des propos tenus. La première est l'inscription de l'éthique au cœur des approches, via une interrogation récurrente sur les valeurs : valeurs de l'agence-conseil, valeurs du client, valeurs des acheteurs. La seconde, est la prise en compte de la nécessité d'une stratégie pour pérenniser la relation avec le client et l'acheteur final. La stratégie passe par la création de la confiance, via l'éthique et les valeurs partagées, qui constituent la base de la relation pérenne et un garde-fou contre une surcharge communicationnelle qui mine la relation.

3.2. Discussion

Au terme de cette étude qualitative, et dans le prolongement de l'enquête par questionnaire de 2013 les auteurs balancent entre la tentation de voir dans la communication durable un objet-*valise* (Flichy, 1994) et un objet-*frontière* (Star et Griesemer, 1989).

Le réflexe premier de voir dans la communication durable un objet-*valise* repose sur la prise en compte de l'assez grande diversité des regards portés par les interviewés sur la notion et les pratiques associées à l'expression. On a ici un objet dans lequel chacun des professionnels investit ses propres utopies, ses propres représentations. La communication durable comme « objet-valise » reflète le caractère ambigu et polysémique de ce terme. Peut-être l'expression est-elle tellement labile qu'elle permet toutes les projections, tous les fantasmes, toutes les justifications de toutes les pratiques de positionnement des acteurs. La relative dépréciation de l'expression tendrait à conforter ce point de vue négatif.

Cependant, notre conviction est que la communication durable, ou responsable, est en passe de devenir un « objet-frontière » tel que l'ont défini Star et Griesemer (1989) c'est-à-dire un objet scientifique capable à la fois d'habiter plusieurs mondes sociaux en intersection et de satisfaire les exigences informationnelles de chacun. De fait, la communication durable, ou responsable, se situe à l'intersection des champs de recherche des sciences de l'information et la communication, des sciences de gestion et de la sociologie à tout le moins. Elle ouvre un dialogue entre chercheurs et professionnels. Elle stimule des échanges entre agences et annonceurs. Elle pose un questionnement sur la confrontation ou la compatibilité possible entre le respect d'une éthique de communication et la mise en œuvre d'une stratégie. Ainsi, le concept de « communication durable » est suffisamment flexible pour s'adapter au besoin de chacun, mais il va lui falloir néanmoins assurer une base commune à tous. Cependant, une question émerge de cette recherche exploratoire : le concept de « communication durable » arrivera-t-il à fédérer, mobiliser des acteurs différents (professionnels de l'information et de la

communication, chercheurs en sciences de l'information et de la communication et autres disciplines) autour d'un projet de constitution de pratiques de communication dite durables ?

Les objets-frontières sont ainsi suffisamment plastiques pour s'adapter à des besoins locaux et aux contraintes des différentes parties qui les utilisent et suffisamment robustes pour maintenir une identité commune à travers les différentes situations (Star et Griesemer, 1989, p. 393). Parce qu'ils sont un point d'intersection permettant le travail entre plusieurs parties concernées (Trompette et Vinck, 2009), dans une logique de recherche récursive, les résultats présentés dans le présent article seront soumis à l'automne 2015 aux répondants auxquels il sera proposé de réagir, poursuivant le dialogue initié par l'étude présentée ci-dessus.

BIBLIOGRAPHIE

Baribeau, C., Royer, C. (2012) L'entretien individuel en recherche qualitative : usages et modes de présentation, *Revue des sciences de l'éducation*, Vol.38, N.1, p.23-45.

Bonneville, L., Grosjean, S., (2010) 'In Search of real Time' or Man Facing the Desire and Duty of Speed, In *Digital Cognitive Technologies, Epistemology and the Knowledge Economy*, Brossaud, C., Reber, B., London, Wiley Editor, p. 23-32.

Eppler, M.J., Mengis, J. (2004) The concept of information overload: A review of literature from organization science, accounting, marketing, MIS, and related disciplines. *The information society* 20.5, p. 325-344.

Flichy, P., (1994) Multi-média, objet-valise ou objet-frontière, *Futuribles*, 191, p. 3-9.

Grosjean, S., (2013) Urgence, impatience et surcharge communicationnelle à l'hôpital : un collectif d'hyperinfirmières face à leur quotidien, Montréal, 13-15 Octobre 2013, *World Social Science Forum 2013: Social Transformations and the Digital Age*.

Jauréguiberry F., (2013) Pratiques soutenables des technologies de communication, *International Journal of Projectics*, 2010, n° 6, p. 107-120

Jauréguiberry F., *Déconnexion volontaire aux technologies de l'information et de la communication*, Référence en ligne : <hal-00925309>

Libaert, T., (2012) De la critique du *greenwashing* à l'accroissement de la régulation publicitaire, *Communication et organisation*, n°42 p. 267-274.

Liquète V., (2013) *Préserver la durabilité des pratiques informationnelles des acteurs de l'architecture éco-constructive : des pratiques informationnelles à une mémoire collective de travail*, Actes du COSSI, 21 p.

Liquète, V., Maurel D. (2013) Enquête canado-française GRICODD: Pratiques informationnelles, communicationnelles et documentaires durables. 5e Congrès des milieux documentaires du Québec, Montréal (Québec), 27 novembre 2013

Marcon C., (2013) *Pratiques communicationnelles durables : interrogations sur la transposabilité d'un concept*, Revue de l'université de Moncton., vol. 44, n°1, p. 5-19

Simonnot B. (2012) *Médiations et agir informationnels à l'ère des technologies numériques*. In Vincent Liquète (dir.). Vers de nouvelles formes de médiation documentaire et bibliothéconomique. 3ème Journée d'étude de l'Université de Bordeaux 4 – IUFM – Médiaquitaine (15 novembre 2012). Bordeaux : Les cahiers d'Esquisse, n°3.

Star S.L., Griesemer J., (1989) Institutional ecology, 'Translations', and Boundary objects: amateurs and professionals on Berkeley's museum of vertebrate zoologie, *Social Studies of Science*, n°9, p. 387-420.

Star S. L., (2010), Ceci n'est pas un objet frontière. Réflexions sur l'origine d'un concept, *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 4, n°1, p. 18-35

Trompette P., Vinck D., (2009), Retour sur la notion d'objet frontière, *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3 n°1, p. 5-27

L'accessibilité universelle dans les institutions culturelles : une réponse durable aux changements des besoins du public

Claire NIGAY
École de Bibliothéconomie et des Sciences de l'Information
Université de Montréal
c.nigay@umontreal.ca

Anne JARRY
École d'optométrie, Université de Montréal
anne.jarry@umontreal.ca

Résumé : Problématique : Le vieillissement de la population et les politiques d'inclusion sociales incitent les institutions culturelles à revoir leurs modalités d'accès à l'information dans une optique durable. Un besoin d'adaptation informationnelle s'impose pour les citoyens vivant avec une déficience visuelle. L'objectif de cette étude vise à démontrer la pertinence du recours à l'accessibilité universelle.

Méthode : Une entrevue semi-structurée, appuyée sur un guide d'entrevue et menée auprès d'une personne vivant avec une déficience visuelle, vise à répondre aux questions entourant l'accessibilité architecturale et intellectuelles. Le répondant est considéré comme un expert d'usage selon le concept de De Varine (2002), ce qui signifie que les membres de la communauté étudiée sont les plus à même d'avoir une expertise sur leurs pratiques.

Résultat : Les résultats du pré-test des instruments sont présentés. L'analyse des données recueillies a permis d'extraire trois aspects de l'expérience de la situation de visite de l'expert d'usage : l'accès physique, l'accès intellectuel et l'accès idéal. La mise en place de facilitateurs basés sur les principes de l'accessibilité universelle apporterait une solution aux situations de handicap vécues dans les institutions culturelles.

Conclusion : L'accès à l'information durable au sein des institutions culturelles dépend de la connaissance des besoins particuliers propres à la communauté des personnes vivant avec une déficience visuelle. Le recours à l'accessibilité universelle est une stratégie pertinente pour le futur des institutions culturelles.

Mots-clés : Accessibilité universelle, stratégies d'accès durables, institutions culturelles, personnes ayant une déficience visuelle, pratiques institutionnelles, médiation culturelle.

Problème de recherche

En 1974, lors d'une conférence aux États-Unis, Davis (1974) a évoqué un concept phare. Il s'agit du rôle social des bibliothèques qui peuvent assister les minorités culturelles à devenir des participants égaux dans la société par l'accès à l'information. Les publics des institutions culturelles changent : la part de la population vieillissante grandit et les besoins des usagers se modifient. Ainsi, les institutions culturelles ont pris conscience de la nécessité d'améliorer leur accès aux personnes ayant une déficience, qu'il s'agisse d'un accès intellectuel mais aussi physique. Pour continuer de répondre à leurs missions, les institutions doivent revoir leurs stratégies d'accès. L'accessibilité universelle serait une réponse à cet écart entre les nouveaux besoins d'accès informationnel d'un public grandissant et les stratégies actuellement mises en place.

Recension des écrits

Si l'on se réfère aux indicateurs démographiques (Weill-Engerer & Piette, 2000), il apparaît que l'homme occidental vit de plus en plus longtemps. Le vieillissement de la population touche tous les continents (Blanchet, 2002; OCDE, 2009). De plus, l'évolution de la composition de la population s'accompagne de nouvelles tendances : les personnes âgées présentent souvent une vision restreinte et des difficultés de motricités. Cela entraîne des besoins particuliers chez les aînés qui se rapprochent de ceux de la communauté des personnes ayant une déficience (Kempen, Ranchor, Ambergen, & Zijlstra, 2014; Oles & Oles, 2014). La notion de déficience affecte différentes dimensions telles que la santé, les capacités fonctionnelles et l'interaction avec l'environnement. Dans une société occidentale majoritairement oculo-centrée où l'information est principalement captée en tout ou en partie par la vue, un besoin d'adaptation informationnelle est d'autant plus important pour les citoyens vivant avec une déficience visuelle.

On parle de déficience visuelle lorsqu'une personne souffre d'une atteinte au niveau du système oculo-visuel. Cela peut être lié à une malformation congénitale, un traumatisme – blessure ou accident – ou une maladie. Cette atteinte rend l'accomplissement de certaines activités de la vie quotidienne plus difficile. En fait, la maladie de l'œil génère des incapacités au quotidien, comme les problèmes de lecture, de déplacements ou bien de vision des couleurs. Le simple port de lentilles adéquates ne peut être en mesure de corriger complètement le problème. Une perte de vision peut affecter l'acuité visuelle, le champ ou les deux. L'acuité visuelle est ce qui permet de bien discerner les détails et est responsable de la qualité de l'information perçue. S'il y a perte d'acuité, l'information peut alors être floue, saccadée, morcelée, double, imprécise, etc. Le champs de vision est responsable de la perception des mouvements et permet plutôt de vérifier la quantité d'information perçue. Il existe deux grandes catégories de capacités pour accéder à l'information : fonctionnellement voyant et fonctionnellement aveugle. Une personne dite fonctionnellement voyante, ou malvoyante, serait en mesure de maximiser sa vision en augmentant les contrastes, la luminance et la grosseur des images et caractères. En revanche, une personne dite fonctionnellement aveugle, ou non-voyante, devra utiliser les autres sens, tactile, sonore, olfactif et

gustatif, pour substituer la vision au profit des autres sens. D'un point de vue médical, l'organisation Mondiale de la Santé (OMS) distingue cinq catégories de déficience visuelle, répertoriées dans le Tableau 1.

Tableau 1 : Catégories des déficiences visuelles

Catégories		Acuité visuelle	Champ visuel
1	Déficience visuelle moyenne	moins de 6/21	> à 60 degrés
2	Déficience visuelle sévère	moins de 6/60	> à 20 degrés
3	Déficience visuelle profonde	moins de 6/120	> à 10 degrés
4	Cécité presque totale	moins de 1/60	> à 5 degrés
5	Cécité absolue	Aucune perception visuelle	Indéterminée

(Organisation Mondiale de la Santé, 2014)

Les personnes considérées malvoyante appartiennent aux catégories 1 et 2 alors que les personnes considérées non-voyante appartiennent à la catégorie 5. Ainsi, les personnes appartenant aux catégories 3 et 4 sont associées à la très basse vision et utilisent les sens les plus fonctionnels pour se réaliser dans une tâche donnée. Il est toutefois important de comprendre que la seule mesure de l'acuité visuelle n'est pas un indice suffisant des habiletés visuelles ou de toutes autres habiletés d'une personne au quotidien.

Que ce soit en Europe ou en Amérique du Nord, l'expérience de visite ainsi que les concepts de public et de visiteur ont véritablement changé après la Seconde Guerre mondiale (Delorme, 2000), puisque la réalité sociale s'est transformée. En effet, elle est aujourd'hui constituée de différentes communautés ayant des comportements informationnels particuliers qu'il s'agit d'identifier. Davies et Shaw (2013) ont mis en lumière la multitude de communautés culturelles présentes dans les musées et la nécessité pour les institutions d'accroître leur diversité d'activités pour correspondre à cette réalité. Les personnes ayant une déficience, qu'elle soit motrice, sensorielle ou bien intellectuelle, forment l'une de ces communautés. Il nous paraît pertinent de regrouper les bibliothèques, les centres d'archives et les musées sous l'appellation institution culturelle, allant dans le sens de Ménard (1999), de Bissonnette (2003) et de Trant (2009) qui y voient une occasion de croissance dans l'esprit de services. Ces établissements ont pour vocation de partager avec le plus grand nombre les richesses qu'ils contiennent. Ils cherchent également à être accessibles par un large public (Contentot, 2011). Dans les institutions culturelles les amblyopes sont parfois englobés sous l'étiquette de publics spécialisés (Sandell, Dodd, & Garland-Thomson, 2010). Cette notion est très large, elle regroupe à la fois les étudiants, les chercheurs mais aussi tous les visiteurs ayant des besoins particuliers : les personnes ayant un handicap intellectuel, auditif, visuel ou moteur. Nous nous dégageons de l'appellation de publics spécialisés et préférons celle de visiteurs. Ainsi, les

personnes âgées ou bien encore les personnes ayant une déficience visuelle sont des visiteurs ayant des capacités particulières se trouvant en situation de handicap dans un environnement non adapté. En ce sens, les visiteurs faisant face à des situations de handicap font partie d'une communauté. Les membres de cette communauté font face à la notion de pauvreté informationnelle de Chatman (1987) qui représente l'impossibilité pour certains groupes d'accéder l'information.

Les personnes âgées constituent une part importante du public des institutions culturelles (Cavanagh & Robbins, 2012). Cette communauté se rapproche des besoins éprouvés par les personnes vivant avec des déficiences et plus précisément, avec une déficience visuelle. Plusieurs auteurs ont identifié que les personnes ayant une déficience ont un besoin réel d'information pour être en mesure d'exercer un choix dans les situations de la vie courante (Adetoro, 2010; Chandrashekar, 2010; Gilks, 2012; Hyder, 2013; Nelson, 1999). Pourtant, Savolainen (2008) mentionne qu'il n'y a pas d'étude majeure sur les besoins et les comportements informationnels de cette communauté. Tilley (2009, p. 204) précise que les personnes handicapées, en dehors de leurs besoins d'information générale et de leurs usages, ont des pratiques informationnelles reliées à leur handicap, leur mobilité et les barrières liées à l'accès. Alors que les demandes de services adaptés exprimés par les personnes amblyopes sont connues pour les bibliothèques (E. J. Davies, 2007; Gilks, 2012; Hyder, 2013; Irvall & Skat Nielsen, 2005), les demandes pour les musées ne sont pas décrites aussi clairement (Handa, Dairoku, & Toriyama, 2010; S. J. Hayhoe, 2014; Thomson & Chatterjee, 2015). Les stratégies des bibliothèques pour une inclusion sociale des personnes vivant avec une déficience visuelle ont été mises en lumière (Hyder, 2013). De plus, il a été montré que les musées sont de plus en plus perçus comme des ressources importantes pour les communautés, particulièrement pour la santé mentale et physique ainsi que le bien-être des individus (Thomson & Chatterjee, 2015). Le rôle vital des professionnels des bibliothèques pour permettre aux usagers ayant une déficience visuelle l'accès aux documents a également été souligné (Gilks, 2012). De nombreux auteurs ont indiqués qu'au sein des musées (Candlin, 2008; Fischer & Levinson, 2010; Lehn, 2010), le braille, les audio guides et les visites guidées accroissent considérablement l'accès aux personnes ayant une déficience visuelle. Afin d'orienter leurs pratiques vers la durabilité, les institutions culturelles doivent mettre en place des changements profonds de leurs stratégies.

La notion d'accessibilité universelle (Hahn, 1993) est basée sur des processus d'intégration et d'inclusion simultanés. Elle vise à éliminer tous les obstacles qui pourraient limiter les gens dans leurs activités quotidiennes (Sorensen, 1979), permettant ainsi de limiter les conséquences de l'environnement dans la création d'un handicap social. L'accessibilité universelle concerne aussi bien les transports, les bâtiments que les moyens de communication. Cette approche prend en compte les besoins des personnes vivant avec un handicap, ainsi que les besoins de tous ceux qui pourraient avoir à faire face aux situations impliquant une déficience. Cela concerne les usagers en situation de handicap temporaire ou immuable : la

population en générale peut bénéficier de ce type d'accès. En bref, le principe d'accessibilité universelle est essentiellement basé sur l'idée de créer un environnement sans obstacle pour tous. Cinq principes sous-tendent ce concept (Bird et al., 2003). Premièrement, le dispositif, quel qu'il soit, doit être utilisable par toutes les personnes ayant différentes habiletés ou déficiences, et l'information doit être transmise à tous de manière identique lorsque cela est possible. Deuxièmement, la conception doit prendre en considération un large éventail de préférences et de capacités individuelles. Troisièmement, les modalités d'utilisation doivent être simples à comprendre, quelles que soient l'expérience, la connaissance, les capacités sensorielles, les compétences linguistiques ou la capacité de concentration de l'individu. Quatrièmement, le dispositif doit être utilisé efficacement, confortablement et avec un minimum d'efforts. Enfin, la taille du dispositif doit être appropriée et l'espace proposé doit permettre d'approcher, atteindre, manipuler et utiliser, quelle que soit la taille de l'utilisateur, sa posture ou sa mobilité. À ces cinq principes, Noble et Lord (2004) ajoutent des éléments à prendre en considération, notamment la gestion de la lumière et des couleurs, les modalités de diffusion de l'information, des moyens de circulation verticale et horizontale facilités. La mise en place de cadres juridiques gouvernementaux, l'implication des professionnels, la conduite de recherches scientifiques respectant les différentes approches présentées et associées à un but d'accès universel représentent les pierres angulaires de pratiques durables pour les institutions culturelles. La pertinence du recourt à l'accessibilité universelle a été mentionnée tant pour les bibliothèques (Bonello, 2009; Fofana-Sevestre & Sarnowski, 2009; Sekine, 2005) que pour les musées (Bird et al., 2003; Crews & AZavotka, 2006; Story, Mueller, & Mace, 2011; Udo & Fels, 2010). Cela coïncide avec les missions des institutions culturelles car la population en générale peut bénéficier de ce type d'accès universel.

Méthode

Afin d'étudier les modalités d'accès au contenu informationnel et de vérifier la pertinence du recourt à l'accessibilité universelle au sein des institutions culturelles, nous procédons à une étude de cas multiples. Nous étudions en profondeur trois institutions culturelles montréalaises. Structurée en trois étapes, la collecte de données vise à décrire les conditions d'accès proposées ainsi que les comportements informationnels des visiteurs en situation de handicap visuel. Dans le cadre de cet article, nous présentons une partie de la première étape de collecte qui est constituée d'entrevues semi-structurées menées auprès des professionnels responsables des expositions et de l'éducation ainsi que des visiteurs ayant une déficience visuelle. Au moment de la rédaction, nous ne disposons pas de certificat d'éthique, ainsi nous présentons ici les résultats du pré-test de nos instruments. Pour cela, nous avons procédé à une entrevue semi-structurée d'une heure auprès d'une personne ayant une déficience visuelle. Nous nous appuyons sur la notion d'expert d'usage de De Varine (2002), qui considère que les membres de la communauté étudiée sont les plus à même d'avoir une expertise sur leurs pratiques. L'entrevue semi-structurée, appuyée sur un guide

d'entrevue et menée auprès de l'expert d'usage, vise à répondre aux questions de recherche suivantes :

(1.1) Quelles sont les principales conditions d'accès à l'objet informationnel du point de vue des experts d'usage ?

(2.2) Quelles sont les attentes de départ des personnes ayant une déficience visuelle dans une situation de visite ?

L'entrevue est structurée en quatre thématiques : caractéristiques du répondant, accès à l'information, déplacements et expériences de visites dans les institutions culturelles. Les différentes questions visent à identifier les habitudes de vie de l'expert d'usage ainsi que les situations de handicap rencontrées dans les sphères de l'accès à l'information, les déplacements et les situations de visites en institutions culturelles. L'expert d'usage, après avoir décrit sa déficience visuelle, a fait le récit de sa dernière visite au sein d'une institution culturelle.

L'entrevue a été enregistrée puis retranscrite intégralement sous forme de verbatim. Afin de procéder à l'analyse qualitative des données nous nous sommes référés aux huit étapes de Zhang et Wildemuth (2009, p. 310). Dans le cadre de notre recherche nous avons défini notre unité d'analyse comme étant l'inférence. Afin d'harmoniser l'analyse de nos données nous avons créé des catégories regroupées dans un arbre de codage. Nous nous appuyons sur la théorisation ancrée consistant en une immersion dans les données empiriques en vue de faire émerger une théorie (Guillemette, 2006). Plus particulièrement nous aurons recouru au codage axial visant à tester la pertinence des modèles conceptuels retenus dans le contexte étudiés (S. Hayhoe, 2012).

Les données collectées lors de ce pré-test sont réduites à cette étape de la recherche. Il apparaît toutefois que le récit du répondant met en lumière les problèmes d'accès tant architecturaux qu'intellectuels. Des entrevues semi-structurées seront prochainement menées auprès de quatre autres experts d'usage ainsi que trois professionnels des institutions culturelles. Une observation directe des comportements des amblyopes au sein d'un parcours muséal identifié permettra ensuite de collecter des données relatives à différents niveaux d'accessibilité. Nous aurons la possibilité de recueillir sur une base individuelle des données associées aux déplacements physiques, aux comportements informationnels et aux mécanismes mis en place par chaque participant devant d'éventuelles situations problématiques. Une fois les données recueillies, elles seront analysées en fonction des modèles de Moore (2002), Wilson (1996, 1999, 2000) et de Spink et Cole (2004). Les données seront ensuite croisées à celles obtenues par l'intermédiaire d'observations participantes réalisées dans le cadre de la visite de trois institutions culturelles par cinq experts d'usage. Un groupe de discussion constitué des cinq experts d'usage clôturera la période de collecte de données. Toutes les données recueillies auprès des cinq experts d'usages, tant lors des entrevues semi-dirigées, des observations participantes que du groupe

de discussion seront ensuite croisées et analysées qualitativement en profondeur en fonction des objectifs de recherche.

Résultats

L'analyse qualitative de contenu des données recueillies lors de l'entrevue semi-dirigée nous a permis d'extraire trois aspects de l'expérience de la situation de visite de l'expert d'usage : l'accès physique, l'accès intellectuel et l'accès idéal. L'expert d'usage ayant participé à l'entrevue est une femme âgée entre 51 et 60 ans. Elle vit avec une déficience visuelle de catégorie 3 depuis 27 ans. Plus précisément, elle possède une acuité de 6/120 à l'œil droit et une absence de vision à l'œil gauche. Des ilots de vision situés près du nasal inférieur droit et de l'arcade supérieure droite lui permettent d'avoir une certaine vision périphérique et d'optimiser son acuité de 6/120 servant à la lecture de très gros caractères contrastés. Cette vision fonctionnelle de type voyageur lui rend possible ses déplacements à la condition d'un contexte optimum présentant de forts contrastes et un éclairage adapté. Au quotidien, elle se déplace de manière autonome avec une canne blanche à pied et en transport en commun. Afin d'accéder à l'information, elle utilise majoritairement trois moyens : le mode sonore, le braille et le côté fonctionnel de sa vision. Durant l'entrevue semi-dirigée l'expert d'usage a fait le récit de sa dernière visite au Musée des beaux-arts de Montréal (MBAM) dans le cadre de l'exposition *Merveilles et mirages de l'orientalisme : De l'Espagne au Maroc, Benjamin Constant en son temps*. Elle était accompagnée par deux amies voyantes.

Accès physique

Après être entrée dans le musée, la répondante fut guidée afin d'obtenir un billet d'entrée. Le MBAM propose la gratuité d'entrée pour les personnes vivant avec une déficience ainsi que pour leur accompagnateur. L'horaire coïncidait avec le début de la visite guidée, la répondante et ses accompagnatrices se dirigèrent donc vers l'exposition mais eurent des difficultés : « *C'est que c'était un grand espace pas très bien éclairé, avec une certaine difficulté à trouver l'étage où se trouvait l'expo sur l'Orientalisme. (...) Si j'avais été seule ça aurait été très difficile* ».

Au début de la visite guidée l'accompagnatrice plaçait la répondante au plus près du guide afin qu'elle puisse entendre le récit de ce dernier. Différents facteurs environnementaux ont perturbé l'écoute de la visite guidée tels que l'éloignement physique par rapport au guide et aux objets informationnels ainsi que les déplacements rapides et répétés. La répondante mentionne « *je trouvais que je manquais l'information visuelle donc je dépendais beaucoup de l'information de ce guide (...) et puis j'ai arrêté d'écouter graduellement* ». Il apparaît que la charge cognitive nécessaire n'a cessé d'augmenter au fil de la visite en raison des déplacements multiples et de l'éloignement par rapport au guide et à l'objet informationnel. Cette situation de visite a occasionné une baisse graduelle de la capacité d'attention de l'expert d'usage. La répondante précise que les déplacements étaient difficiles « *il y a plusieurs étages, il y a plusieurs expositions, il y a un éclairage qui est tamisé souvent pour donner une certaine ambiance* ».

agréable aux gens pour visiter sans avoir trop de lumière sur les tableaux ». Ceci indique que malgré la présence de deux personnes voyantes, il a été difficile pour la répondante de circuler dans l'établissement et dans le parcours d'exposition choisit.

Accès intellectuel

Durant la visite guidée, la répondante mentionne avoir eu l'information « *En écoutant le guide. Oui en écoutant sa connaissance de ce peintre [Benjamin Constant]. Je n'arrivais pas à voir les tableaux, du tout* ». Elle précise qu'elle n'a pas retenu beaucoup d'information de cette visite guidée en raison de l'absence de support accessible « *Quand on voit pas il faut qu'on ait quelque chose pour que ça reste bien imprégné sinon... Et pour que ça reste bien imprégné il faut d'abord avoir un intérêt pour le sujet, et avoir une façon de l'encoder pour que ça reste* ». Cela met en lumière le fait que la situation de visite a été vécue comme majoritairement basée sur la vision. En fonction de ses capacités, l'éclairage et les contrastes ne semblaient pas adéquates pour permettre à la répondante d'accéder à l'information. La répondante précise qu'à son retour à son domicile elle a « *fait un tour sur le site du musée des beaux-arts pour voir si je pourrai pas voir un petit plus ce qui est offert sur le site. (...) Et j'ai été agréablement surprise par l'accessibilité du site web* ». Elle mentionne avoir découvert l'existence d'une application téléchargeable sur téléphone intelligent mais ne pas l'avoir téléchargée au moment de l'entrevue.

Accès idéal

Avoir avoir raconté sa visite au MBAM, l'expert d'usage a été interrogée sur ses attentes en termes d'accès dans le cadre d'une situation de visite idéale dans une institution culturelle. La gestion de l'éclairage et des contrastes ont été plusieurs fois mentionnées durant le récit de la visite. De plus, la répondante a évoqué la pertinence d'associer différents types d'accès « *Pour se rendre au musée il faut qu'il y ait un accès tactile qui permet de compléter l'information audio. (...) Tactile et un éclairage adéquat* ». Dans le même sens elle précise également qu'elle se demande « *qu'est-ce qui me serait accessible ? Est-ce qu'il y a des trucs tactiles ? Est-ce qu'il y a des trucs sonores ? Est-ce qu'il y a de l'information qui va me permettre de compléter mes connaissances ?* ».

La répondante a été interrogée sur la pertinence de la présence de facilitateurs d'accès au contenu tel que des applications téléchargeables, des baladodiffusions et des tablettes. L'expert d'usage a mentionné différentes expériences de visites positives où des facilitateurs étaient présents « *à partir du moment où je sais qu'il y a une petite tablette, qui est un iPad par exemple et que si je pèse trois fois sur le bouton, j'ai Voice Over qui s'active, que je peux balayer avec mon pouce pour avoir l'information sur place : c'est génial !* ».

La répondante estime avoir une responsabilité dans l'accès à l'information. Elle précise qu'elle doit préparer sa visite « *J'ai aussi une responsabilité à mieux me renseigner pour avoir plaisir à aller au musée. C'est de part et d'autre. Je pense que plus les musées sont accessibles, plus agréable sera la visite. Mais il y a un petit effort à faire pour préparer sa visite* ». En conclusion de son entrevue, l'expert

d'usage a insisté sur le partage d'expérience « *Donc oui si sur place, en même temps que tout le monde, j'ai accès au thème de l'expo, même si c'est pas avec les yeux ou très peu avec les yeux et beaucoup avec le mode sonore ou tactile, c'est génial !* ». Il apparait que l'expérience sociale simultanée est également un aspect important de l'accès aux institutions culturelles.

Discussion

Afin de répondre aux nouvelles réalités associées au vieillissement de la population, il est nécessaire de repenser les modalités d'accès offertes dans les institutions culturelles. Un accès à l'information intégrateur et durable doit être basé sur une connaissance précise des usagers, de leurs pathologies, de leurs comportements informationnels et de leurs besoins afin de les considérer d'avantage comme des visiteurs à part entière plutôt que comme un public en marge. À cette étape de la recherche, il apparait nécessaire de compléter les résultats obtenus par la poursuite de la collecte de données. Toutefois, au regard du récit de l'expert d'usage, associé à la littérature, le recourt à l'accessibilité universelle semble clairement être de rigueur. L'accessibilité universelle va en effet permettre d'éliminer certaines situations de handicap. Un accès mieux pensé permettrait de rejoindre un plus grand nombre de visiteurs. Au regard des résultats obtenus, nous identifions deux thématiques extraites de l'analyse du récit de la répondante : les déplacements et l'accès à l'information.

Le déficience sensorielle nécessite des conditions environnementales maîtrisées et de grandes capacités individuelles en vue de compenser le déficit visuel (Genicot, 2001). Les activités répétitives du quotidien de l'ensemble de la population, revêtent une grande importance dans le cadre de la déficience visuelle et de la population vieillissante. Elles délimitent un cadre connu et identifié de lieux, d'actions, de tâches et d'itinéraire. Aller dans une institution culturelle de manière ponctuelle signifie sortir du cadre connu du quotidien ce qui occasionne une dépense d'énergie cognitive et physique importante. La charge cognitive en lien avec les déplacements peut en soi être épuisante et fait partie d'une des raisons pour lesquelles les personnes ayant une déficience visuelle ne vont pas ou peu aller dans les institutions. Les facteurs environnementaux tels que les nuisances sonores, la rapidité d'élocution, les déplacements répétés dans un contexte méconnu et achalandé nuisent fortement à l'accès auditif et visuel de l'information. Dans un premier temps, la présence de plan tactile, permettant de se situer physiquement et géographiquement (Gual, Puyuelo, & Lloveras, 2014; Schwartz, 2011), allègerait la charge cognitive associée aux déplacements des personnes vivant avec une déficience visuelle. Ce positionnement géographique serait pertinent pour tous les visiteurs (Schwartz, 2011). Dans un deuxième temps, la signalétique permettant d'identifier clairement les lieux est cruciale. Le recourt à un éclairage adapté dans les zones de circulation permettra des déplacements plus aisés. Enfin, dans un troisième temps, des espaces de circulation et d'exposition clairement délimités par l'utilisation de forts contrastes entre le sol et les murs seraient une pratique durable visant des déplacements les plus autonomes possibles.

Aux vues des résultats l'accès à l'information dans la situation de visite semble problématique compte tenu de différents facteurs : l'absence d'accès tactile, un éclairage peu adapté et une hégémonie de l'accès visuel. Le recourt à différents types de facilitateurs semblent faciliter l'accès à l'information. Les institutions culturelles proposent pour la plupart des facilitateurs d'accès tels que la gratuité pour le visiteur et son accompagnateur et des aides à la visite comme des audio guides et des applications téléchargeables. Dans le cadre du MBAM, différents facilitateurs sont mis en place : des audio guides, des visites guidées, des tarifs préférentiels, une application à télécharger et un site web accessible. Il apparaît que l'ajout de modalités d'accès au sein du parcours d'exposition serait pertinent. La présence de guides tactiles permettraient de proposer d'autres modalités d'accès à tous les visiteurs (Hopkins, 2003; Musée du Louvre, 2015), et seraient dans le même temps un dispositif pertinent en lien avec la déficience visuelle (Alary et al., 2009; Raudoniene, 2014). Le MBAM propose différentes modalités d'accès auditives. L'expert d'usage n'a pas eu recourt à ces facilitateurs. Tout comme l'accès tactile, l'accès auditif paraît être pertinente pour la plupart des visiteurs (Smith, 2003). Ce qu'il est important de noter c'est que la pluralité de dispositifs d'accès à l'information est l'approche à retenir pour rejoindre la globalité des visiteurs. Cela s'inscrit directement dans une logique d'accessibilité universelle et permet un accès informationnel élargi.

Il apparaît également que la participation sociale en lien avec les habitudes de vie liées aux relations interpersonnelles et aux loisirs est nécessaire. Basée sur une logique d'inclusion, elle permet la reconnaissance comme citoyen à part entière. Dans la littérature, l'inclusion sociale est définie comme une approche permettant d'élargir l'accès « *to society's resources and to encourage and enable all parts of the population to participate in society, education, art and culture* » (Lehn, 2010, p. 752). Cette approche représente les modalités visant l'intégration et l'accès à tous. Mais cette intégration ne dépend pas uniquement de variables extérieures au sujet, elle repose sur la connaissance de la déficience visuelle et la reconnaissance des besoins particuliers propres à cette communauté, sur l'information ainsi que sur la médiation.

L'accessibilité universelle est une solution visant à diminuer la surcharge cognitive résultant de situations problématiques associées aux déplacements, à l'accès à l'information et à la participation sociale lors d'une situation de visite au sein des institutions culturelles. Des facilitateurs déjà mis en place par les institutions tendent également à démocratiser l'accès.

Conclusion

En vue d'opérer un changement durable des pratiques d'accès et de répondre aux changements des besoins du public, il apparaît que la connaissance approfondie des communautés ayant des besoins particuliers ainsi que leurs comportements informationnels sont nécessaires. L'inscription dans une démarche universelle et le changement profond des stratégies par la mise en place d'initiatives

institutionnelles et organisationnelles, sont autant de garanties d'un accès informationnel durable.

Bibliographie

- Adetoro, N. (2010). Reading interest and information needs of persons with visual impairment in Nigeria. *South African Journal of Libraries and Information Science*, 76(1), 49-56.
- Alary, F., Duquette, M., Goldstein, R., Chapman, E. C., Voss, P., La Buissonniere-Ariza, V., & Lepore, F. (2009). Tactile acuity in the blind: a closer look reveals superiority over the sighted in some but not all cutaneous tasks. *Neuropsychologia*, 47(10), 2037-2043.
- Bird, K., Mathis, A., Goldman, C., National Endowment for the Arts, National Endowment for the Humanities, & National Assembly of State Arts Agencies (États-Unis). (2003). *Design for accessibility : A cultural administrator's handbook*. Washington, D.C.: National Endowment for the Arts : National Endowment for the Humanities : National Assembly of State Arts Agencies.
- Bissonnette, L. (2003). Bibliothèques publiques et transmission de la culture. *Documentation et bibliothèques*, 49(2), 57-60.
- Blanchet, D. (2002). Le vieillissement de la population active : ampleur et incidence. *Economie et statistiques*(355-356), 123-138.
- Bonello, C. (2009). Accessibilité et handicap en bibliothèque. *Bulletin des bibliothèques de France*, 54(5), 34-40.
- Candlin, F. (2008). Touch, and the limits of the rational museum or can matter think ? *The Senses and Society*, 3(3), 277-292.
- Cavanagh, M. F., & Robbins, W. (2012). Baby boomers, their elders and the public library. *Library Review*, 61(8/9), 622-640.
- Chandrashekar, S. (2010). *His hearing believing ? Perception of online information credibility by screen readers users who are blind or visually impaired* (PhD Thesis), University of Toronto, Toronto.
- Chatman, E. A. (1987). Opinion leadership, poverty and information sharing. *Reference Quarterly*, 26(3).
- Contentot, F. (2011). La médiation au service de la confluence du musée et de la bibliothèque. *BBF*(4), 11-15.
- Crews, D. E., & AZavotka, S. (2006). Aging, disability, and frailty : Implications for universal design. *Journal of Physiological Anthropology*(25), 113-118.
- Davies, E. J. (2007). An overview of international research into the library and information need of visually impaired people. *Library Trends*, 55(4), 785-795.
- Davies, M., & Shaw, L. (2013). Diversifying the museum workforce: the Diversify scheme and its impact on participants' careers. *Museum Management and Curatorship*, 28(2), 172-192. doi: 10.1080/09647775.2013.776799
- Davis, D. G. J. (1974, 8 juillet). *Current trends in American library history*. Paper presented at the Annual Meeting of American Library Association, New York, NY.
- De Varine, H. (2002). *Les racines du futur : le patrimoine au service du développement local*. Chalon sur Saône: ASDIC.

- Delorme, S. (2000). D'une institution culturelle à une institution démocratique. Passage obligé : l'ouverture citoyenne des bibliothèques publiques au Québec. *Bulletin des bibliothèques de France*, 45(5), 42-46.
- Fischer, D., & Levinson, L. (2010). Redefining successful interpretation in art museum. *Curator: The Museum Journal*, 53(3), 299-323.
- Fofana-Sevestre, R., & Sarnowski, F. (2009). Universal Design : Les principes de la conception universelle appliquées aux bibliothèques. *Bulletin des bibliothèques de France*, 54(5), 12-18.
- Genicot, R. (2001). Chapitre 4 : Les déficiences visuelles : Aspects perceptifs. In A. C. J.A. Rondal, G. Bazier (Ed.), *Manuel de psychologie des handicaps : sémiologie et principes de remédiation* (Mardaga ed., pp. 195-249). Sprimont, Belgique.
- Gilks, M. (2012). Blind Readers Report on Library Experiences. *CILIP UPDATE with gazette*, 46.
- Gual, J., Puyuelo, M., & Lloveras, J. (2014). Three-dimensional tactile symbols produced by 3D Printing: Improving the process of memorizing a tactile map key. *British Journal of Visual Impairment*, 32(3), 263-278.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover? *Recherches Qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Hahn, H. (1993). The political implications of disability definitions and data. *Disability Policy Studies*, 4(2), 41-52.
- Handa, K., Dairoku, H., & Toriyama, Y. (2010). Investigation of priority needs in terms of museum service accessibility for visually impaired visitors. *The British Journal of Visual Impairment*, 28(3), 221-234.
- Hayhoe, S. (2012). *Grounded theory and disability studies : An investigation into legacies of blindness*. Amherst, NY: Cambria Press.
- Hayhoe, S. J. (2014). An enquiry into passive and active exclusion from unreachable artworks in the museum: Two case studies of final-year students at California School for the Blind studying artworks through galleries and on the web. *British Journal of Visual Impairment*, 32(1), 44-58.
- Hopkins, R. (2003). Touching, Seeing, and Appreciating Pictures. In E. S. Axel & N. S. Levent (Eds.), *Art Beyond Sight: A Resource Guide to Art, Creativity, and Visual Impairment* (pp. 186-199). New York: Art Education for the Blind, Inc.
- Hyder, E. (2013). *Reading groups, libraries and social inclusion : experiences of blind und partially sighted people*. Farnham: Ashgate Publishing.
- Irvall, B., & Skat Nielsen, G. (2005). Access to libraries for persons with disabilities : checklist *IFLA Professional Reports: International Federation of Library Associations and Institutions*.
- Kempen, G. J. M., Ranchor, A., Ambergen, T., & Zijlstra, G. A. R. (2014). The mediating role of disability and social support in the association between low vision and depressive symptoms in older adults. *Quality of Life Research*, 23(3), 1039-1043. doi: 10.1007/s11136-013-0536-0
- Lehn, D. v. (2010). Discovering 'experience-ables' : socially including visually impaired people in art museums. *Journal of Marketing Management*, 26(7-8), 749-769.

- Ménard, E. (1999). Muséologie et sciences de l'information : regards croisés, destins croisés. *Documentation et bibliothèques*, 55(4), 151-152.
- Moore, N. (2002). A model of social information need. *Journal of Information Science*, 28(4), 297-303.
- Musée du Louvre. (2015). La galerie tactile : Toucher pour voir. Paris.
- Nelson, A. (1999). *The Individuals support need of older people with serious sight loss*. London: RNIB.
- Noble, C. W., & Lord, G. (2004). *Access for disabled people to arts premises : The journey sequence*. Amsterdam: Elsevier.
- OCDE. (2009). Vieillesse de la population. In OCDE (Ed.), *Panorama des statistiques de l'OCDE 2009 : Économie, environnement et société*: OCDE.
- Oles, M., & Oles, P. (2014). Coping Style and Quality of Life in Elderly Patients with Vision Disturbances. *Journal of Ophthalmology*, 2014, 584627. doi: 10.1155/2014/584627
- Organisation Mondiale de la Santé. (2014). Cécité et déficience visuelle : aide-mémoire N°282. Retrieved 20 mai 2015 from <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs282/fr/>
- Raudoniene, D. (2014). The process of graphic image creation in the conditions of non-seeing. *British Journal of Visual Impairment*, 32(1), 14-24.
- Sandell, R., Dodd, J., & Garland-Thomson, R. (2010). *Re-Presenting Disability: Activism and Agency in the Museum*. London ; New York: Routledge.
- Savolainen, R. (2008). *Everyday information practices : A social phenomenological perspective*. Toronto: Scarecrow Press.
- Schwartz, C. (2011). La signalétique en relief. *Lettre de l'OCIM*, 130, 12-15. Retrieved from OCIM : Musées, Patrimoine et Culture scientifiques et techniques website: <http://www.ocim.fr/lettre/parcours-tactile-dans-les-musees-evaluer-les-musees/>
- Sekine, C. (2005). Universal design in library. *Journal of Information Science and Technology Association (Joho no Kagaku to Gijutsu)*, 55(11), 506-511.
- Smith, R. D. (2003). Museums and verbal description. In E. S. Axel & N. S. Levent (Eds.), *Art Beyond Sight: A resource guide to art, creativity, and visual impairment* (pp. 220-223). New York: Art Education for the Blind.
- Sorensen, R. J. (1979). *Design for accessibility*. New York: McGraw-Hill.
- Spink, A., & Cole, C. (2004). A human information behavior approach to the philosophy of information. *Library Trends*, 52(3), 373-380.
- Story, M., Mueller, J., & Mace, R. (2011). The universal design file : Designing for people of all ages and abilities. *Design Research and Methods Journal*, 1(1).
- Thomson, L. J., & Chatterjee, H. J. (2015). Measuring the impact of museum activities on well-being: developing the Museum Well-being Measures Toolkit. *Museum Management and Curatorship*, 30(1), 44-62. doi: 10.1080/09647775.2015.1008390
- Tilley, C. (2009). *A sense of control : Virtual communities for people with mobility impairments*. Oxford, England: Chandos Pub.

- Trant, J. (2009). Emerging convergence? Thoughts on museums, archives, libraries, and professional training. *Museum Management and Curatorship*, 24(4), 369-387. doi: 10.1080/09647770903314738
- Udo, J. P., & Fels, D. I. (2010). Enhancing the entertainment experience of blind and low-vision theatregoers through touch tours. *Disability & Society*, 25(2), 231-240.
- Weill-Engerer, S., & Piette, F. (2000). Vieillesse de la population = Aging of population. *Reproduction humaine*, 13(2), 189-193.
- Wilson, T. D. (1996). Information behavior : An interdisciplinary perspective. London: British Library Research and Innovation Centre.
- Wilson, T. D. (1999). Models in information behaviour research. *Journal of Documentation*, 55(3), 249-270.
- Wilson, T. D. (2000). Human information behavior. *Informing Science*, 3(2), 49-55.
- Zhang, Y., & Wildemuth, B. M. (2009). Chapter 30: Qualitative analysis of content. In B. W. s. I. d. de (Ed.), *Applications of social research methods to questions in information and library science*. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited.

Les leviers de la durabilité d'un projet de développement

Edmond PASSE
Enseignant Chercheur à EBS Paris
edmondpasse@ebs-paris.com

Résumé : Dans ce travail, nous réfléchissons sur la durabilité d'un projet de développement (cas du PANSL¹⁵⁴) en essayant de comprendre quels sont les leviers qui sous-tendent cette durabilité ? L'objectif principal est de cerner ces leviers en se basant sur l'intégration des intérêts des bénéficiaires. Nous menons une étude qualitative par entretiens et quantitative par questionnaire pour approcher le phénomène. Les résultats permettent de mettre en lumière deux questions essentielles autour de l'implication et les jeux d'intérêts des bénéficiaires. Les conclusions révèlent que les gestionnaires du projet gagneraient à favoriser une meilleure intégration des intérêts des bénéficiaires pour assurer une viabilité du projet de développement.

Mots-clés : projet de développement, populations bénéficiaires, intérêts, implication, durabilité.

Abstract: In this work, we think about the durability of a development project (case of PANSL) trying to understand what are the levers which underlie this durability? The main objective is to encircle these levers based on the integration of beneficiaries' interests. We lead a qualitative study by interviews and quantitative by questionnaires to approach this phenomenon. The results allow highlighting two essential questions around the implication and the game of interests of the beneficiaries. The conclusions reveal that the administrators of the project would win to favor a better integration of the interests of the beneficiaries to assure a viability of the development project.

Keywords: development project, beneficiary populations, interests, implication, durability.

Introduction

Un projet de développement consiste généralement à rechercher une amélioration des conditions de vie d'une population. Ces conditions visées peuvent être d'ordre sanitaire, environnemental, économique, politique... Pour y arriver, plusieurs parties prenantes sont concernées. L'un des aspects importants du projet est d'évaluer les possibilités et les contraintes liées à la poursuite des activités impulsées par les bailleurs de fond. La question de la durabilité est donc fondamentale. La durabilité en effet est la poursuite des activités de développement communautaire par les membres de la communauté une fois cessé l'appui extérieur. L'objectif de durabilité a de meilleures chances d'être

¹⁵⁴ Projet d'Appui au Nettoyement de Saint Louis

réalisé si le projet suit une approche participative, puisque les bénéficiaires développent les aptitudes, les compétences et la confiance en eux dont ils ont besoin pour continuer dans le chemin du développement après le départ des intervenants extérieurs.

Ce travail se propose de réfléchir sur les leviers de la durabilité de la participation au sein d'un projet de développement en essayant de comprendre ce qui pourrait favoriser la durabilité.

Notre travail comprend deux parties : la première est consacrée au cadre général de l'étude. Nous y développons deux sections notamment la durabilité comme enjeu du projet de développement pertinence et la démarche méthodologique. La deuxième partie consiste à présenter et à discuter les résultats en mettant l'accent sur les parties prenantes et les relations qui existent entre elles.

Première partie : cadre général

1. Durabilité : enjeu principal d'un projet de développement

Cette section recouvre trois points notamment l'explication de la durabilité comme enjeu principal du projet de développement, le problème de recherche ; enfin le cadre théorique et d'analyse.

1.1 Question de durabilité

Au cours des cinquante dernières années, l'amélioration des conditions de vie des populations a été un des principaux axes de travail de nombreux programmes de développement. Des investissements considérables ont été consentis tant au niveau humain que financier. Toutefois, force est de constater que les résultats n'ont pas toujours été à la hauteur des attentes. La réponse aux besoins fondamentaux des communautés a parfois été insatisfaisante, partielle, ou ponctuelle. Les projets ont souvent coûté et duré plus que prévu et leurs effets, négatifs dans certains cas, n'ont pas toujours été anticipés. Ce constat s'explique en partie par la faible participation des bénéficiaires, l'inadéquation des activités mises en œuvre au regard du contexte socioéconomique, culturel, politique, environnemental...

Chaque projet, tel qu'il est défini à partir de l'organisation qui finance, est évidemment limité dans le temps. La direction du projet peut cependant se préoccuper aussi de la période après le projet. En effet, il est important que les avantages du projet puissent continuer une fois que le projet aura été arrêté. Ce moment coïncide principalement avec le retrait du financement extérieur. Pour cela, il est nécessaire d'analyser depuis le démarrage du projet, comment sa durabilité et ses avantages pourront être garantis. Des résultats additionnels basés sur ces analyses ou d'autres activités pourront être inclus dans le projet pour augmenter les chances de la durabilité de ses avantages. Cette durabilité dépend en effet principalement de l'appropriation par les populations cibles du projet mis en place pour elles. Cette appropriation apparaît comme l'aboutissement d'une participation effective desdites populations. A côté des populations, il y a également les personnes chargées de la mise en œuvre du projet. La conjugaison de ces deux groupes nous donne ce qu'on appelle les parties prenantes ou encore les acteurs du projet. Il est indéniable que les degrés de participation diffèrent entre les acteurs selon que l'on soit considéré comme bénéficiaire ou comme personne

ressource pour la mise en œuvre. Ce qui importe en réalité c'est la participation quel que soit le niveau où l'on se trouve.

De ce qui précède, nous pouvons nous demander comment assurer de façon effective et efficace la durabilité du projet en se basant sur la participation de tous les acteurs dans l'élaboration et la mise en œuvre d'un projet de développement.

1.2 Problème de recherche

Le déficit de durabilité dans les projets de développement est une situation préoccupante. Parmi les facteurs qui peuvent expliquer cet état de fait, le regard porté sur l'implication des populations bénéficiaires semble crucial car d'elle dépend la durabilité du projet. La question qui se pose est donc de savoir qu'est ce qui pourrait favoriser la durabilité d'un projet de développement. Notre travail s'inscrit dans cette logique et cherche à savoir : d'une part, quels sont les leviers de la durabilité d'un projet de développement ; d'autre part comment articuler ces leviers ?

1.3 Cadre théorique et d'analyse

Des travaux relatifs à la théorie des parties prenantes peuvent nous aiguiller sur cette piste de réflexion. Citons notamment Mitchell, Ronald K. ; Agle, Bradley R.; Wood, Donna J (1997), « *Towards a theory of stakeholder identification and salience : defining the principle of who and what really counts* », et Dunham, Laura ; Ereeman, Edward R. ; Liedtka, Jeanne (2006), « *Enhancing stakeholder practice : a particularized exploration of community* ». Le premier met l'accent sur quatre communautés de pratique pour identifier les parties prenantes et le second a trait aux attributs des parties prenantes.

De quoi parlent ces deux articles ?

Le premier porte sur l'identification des parties prenantes et repose sur la notion de communauté. De l'analyse des possibilités de communautés existantes, cet article propose quatre variables de communauté notamment : la communauté de place, la communauté d'intérêt, le groupe de pression virtuel, la communauté de pratique. L'identification de ces communautés ouvre d'autres perspectives en termes de management des parties prenantes et plus spécifiquement du poids des parties prenantes dans le cadre de notre travail.

Le second s'attèle à définir trois attributs des parties prenantes en l'occurrence : le pouvoir, la légitimité et l'urgence. La combinaison de ces trois attributs contribue à élaborer une typologie de parties prenantes et à démontrer leur prépondérance qui plus est, constitue un élément fondamental pour la bonne marche de toute organisation.

L'articulation des deux articles laisse apparaître des questions essentielles sur le poids des populations bénéficiaires dans la perspective de la durabilité d'un projet de développement.

2. Terrain d'étude et outils de collecte de données

Cette section s'articule autour de quatre sous-sections en l'occurrence la présentation du terrain de l'étude (1), et les outils et techniques de collecte des données (2), les justificatifs des outils de collecte de données (3), enfin les justificatifs du choix des interlocuteurs (4).

L'étude se déroule à Saint Louis au Nord du Sénégal et s'intéresse au cas du PANSL. Pour conduire ce travail, nous avons eu recours dans un premier temps à un guide d'entretien pour recueillir des données qualitatives avec certains acteurs du projet que nous avons rencontrés. Cette étude qualitative s'est renforcée par une étude quantitative visant cinquante ménages par le biais d'un questionnaire.

2.1 Terrain d'étude

Notre étude, portée sur la participation dans un projet de développement, s'est déroulée dans la ville de Saint Louis. Le projet concerné est : le Projet d'Appui au Nettoyement de la ville de Saint Louis (PANSL). Le projet a été mis en place en 2004.

Le Contexte

Dans sa configuration, la ville de Saint Louis comprend des bandes de terre séparées par les bras du fleuve Sénégal et par conséquent connaît les difficultés d'aménagement d'une ville amphibie. La partie de la ville située sur le continent s'étend sur des zones inondables. La prolifération d'habitations irrégulières anarchiques dans ces zones constitue une forte demande pour les ordures ménagères qui servent de matériaux de remblais. Les déchets produits, (100 000 m³ /an) en moyenne, ne sortent pas de la ville, la salubrité de la ville ne cesse de se dégrader.

La situation actuelle

La situation actuelle se présente en quatre points principaux qui sont : collecte de déchets ménagers insuffisante ; prolifération des dépôts sauvages ; inexistence de décharge contrôlée ; les berges et les abords des habitations servent de dépotoirs.

L'intervention de la Belgique

Elle se fait dans trois volets : La mise en place d'infrastructures ; la mise à disposition de moyens logistiques importants et la sensibilisation des populations et l'appropriation à terme du projet : population, GIE CETOM¹⁵⁵, Services Techniques Municipaux, Opérateurs...

Stratégie d'intervention du PANSL

Elle porte essentiellement sur la durabilité du projet (avec axe principal le développement des GIE CETOM). Elle vise des objectifs autour des conditions sanitaires et environnementales des habitants de Saint Louis. Ces objectifs s'articulent autour de trois centres d'intérêts notamment : la perception, l'adhésion et l'appropriation du projet par les populations bénéficiaires.

2.2 Outils et techniques de collecte de données

Pour avoir une lisibilité plus importante sur le thème (la participation communautaire), nous avons procédé dans un premier temps à la recherche d'informations relevées dans la littérature sur la participation. Cette recherche avait pour vocation de nous permettre d'orienter à bon escient notre outil de collecte de données. Les informations recueillies nous ont en effet permis de comprendre dans un premier temps que plusieurs méthodes participatives ont été conçues pour pallier aux problèmes de participation des populations dans les projets de

¹⁵⁵ GIE CETOM (Groupement d'Intérêt Economique Collecte Evacuation et Traitement des Ordures Ménagères)

développement. Ensuite, nous avons également compris que ces techniques présentaient des limites relativement à leurs mises en œuvre. C'est ce qui a justifié le choix des centres d'intérêt du projet pour orienter nos observations.

Au niveau du PANSL, nos travaux se sont déroulés en deux principales phases. Il s'est agi dans un premier temps de la prise de contact avec les Responsables du projet pour être suffisamment imprégné des orientations majeures. Cela nous a permis de décliner les principaux objectifs, d'identifier les acteurs et surtout de cerner les bénéficiaires qui seront le gage de la continuation des avantages et acquis du projet. La seconde phase a été gouvernée par la collecte des données auprès des populations de *Guet Ndar* (un quartier de Saint Louis). Pour les objectifs de notre étude, nous avons réparti cette population en trois principaux groupes : le Conseil de Quartier, le GIE CETOM, et un échantillon de ménages : au total 50 ménages ont été interrogés. L'enquête de terrain a été faite à partir d'un guide d'entretien pour les deux premiers groupes et d'un questionnaire pour le dernier.

Les logiciels, EXCEL et SPHINX nous ont permis de faire les analyses et interprétations des données recueillies avec le questionnaire et le guide d'entretien.

2.3 Justificatifs des outils de collecte de données

Construction du guide d'entretien

Le guide d'entretien reprend les trois centres d'intérêt du PANSL en l'occurrence : la perception, l'adhésion et l'appropriation du projet par les populations bénéficiaires. L'observation de ces centres d'intérêt permet de porter un regard sur les fondements de la participation des populations bénéficiaires. En effet, l'étude a conduit à privilégier des entretiens approfondis pour mettre en évidence ce qui pourrait guider les actions participatives de ces acteurs.

Les entretiens s'articulaient autour de questions reposant sur la perception du PANSL par les acteurs identifiés, des conditions de leur adhésion massive et par voie de conséquence de l'appropriation du projet à terme. Ce qui apparaît en clair comme la participation effective des acteurs. Cette trilogie est en effet pertinente pour analyser les déterminants de la participation du projet et d'identifier de façon concrète les préoccupations des populations cibles.

Construction du questionnaire

Les trois centres d'intérêt évoqués plus haut constituent différentes étapes dans le processus de participation des populations bénéficiaires au sein du PANSL. Une bonne perception favorise une adhésion massive ; laquelle adhésion garantit l'appropriation à terme du projet. Le plus important, pour les ménages c'est la perception du projet. Une fois cette perception acquise, le travail du GIE CETOM sera de pousser à l'adhésion et à l'appropriation. En d'autres termes, en l'état actuel, les deux dernières étapes ne sont pas utiles pour déterminer la participation des ménages. C'est pourquoi, notre questionnaire s'attèle à comprendre uniquement la perception des ménages. Le travail quantitatif mené permet d'avoir une première idée de la perception des ménages. Ensuite, il s'agira d'affiner et de nuancer cette perception pour ensuite favoriser une meilleure adhésion et

appropriation ultérieure. Ainsi le questionnaire permet de déceler les difficultés existantes liées à l'atteinte des objectifs du projet.

2.4 Justificatifs du choix des interlocuteurs

Dans le cadre du PANSL, les bénéficiaires sont les populations de Saint Louis. Dans leurs rapports avec la commune, celles-ci ont une organisation bien hiérarchisée. Il s'agit en l'occurrence de la gouvernance locale autour du Conseil de Quartier (CQ) et de ses démembrements. Parmi ces démembrements, la commission environnement a sous sa tutelle le GIE CETOM. Le CQ constitue donc l'acteur stratégique sur lequel le projet s'appuie pour atteindre ses objectifs de durabilité. Il devient donc incontournable pour la bonne marche du projet. Le GIE CETOM, est l'acteur opérationnel. C'est lui qui de façon pragmatique va mettre en œuvre tout ce qui aura été établi pour mener à bien les objectifs du projet. En tant que tels, ces deux acteurs constituent la colonne vertébrale des bénéficiaires du projet. Toutefois leurs actions ont pour cible les ménages sans qui et malgré toute la bonne volonté des deux acteurs précédents, le projet ne saurait être efficace. Par conséquent, interroger les trois acteurs dans le cadre du PANSL s'avère être pertinent.

Nous avons choisi d'interroger les responsables du CQ et du GIE CETOM parce qu'ils ont été désignés comme porte-parole de leurs structures respectives. Ils parlaient ainsi au nom de tout le groupe dont ils étaient les représentants.

Deuxième partie : Résultats et discussions

1. Résultats

L'étude s'est réalisée à partir d'une part, d'un guide d'entretien adressé au Conseil de Quartier et au GIE CETOM, et d'autre part d'un questionnaire pour cinquante ménages. Sur la base des informations recueillies auprès de ces interlocuteurs, cette section s'articule autour de trois sous-sections : la présentation des données fournies par le Conseil de Quartier (1), la présentation des données fournies par le GIE CETOM (2), la présentation des données fournies par les ménages (3).

La présentation des données de l'enquête commence par les données des entretiens et s'achève par une synthèse des données du questionnaire. Pour ce qui est des entretiens, la présentation suit la logique (chronologique) des thèmes du guide d'entretien.

1.1 Présentation des données fournies par le Conseil de Quartier

Les données fournies par le Conseil de Quartier concernent essentiellement leur relation avec la structure d'appui (le PANSL) d'une part et avec la population de l'autre.

En ce qui concerne les informations contenues dans le guide d'entretien, il faut remarquer que la première partie a permis d'obtenir des données relatives à la perception qu'a le Conseil de quartier du PANSL, en l'occurrence la définition du sigle, la situation géographique, ses objectifs, ses compétences, ses rapports avec la commune de Saint Louis.

L'enquête a tout d'abord permis de voir que le Conseil de Quartier sait très bien ce que signifie le PANSL et maîtrise même son contexte d'émergence : « ce projet est arrivé pour renforcer les acquis d'un autre projet qui existait déjà sur la salubrité » nous rappelait le Président du conseil de Quartier. Il en est de même

pour sa situation géographique d'autant plus que le conseil de Quartier a eu à participer à plusieurs réunions de concertation avec le PANSL dans ses locaux dans le cadre de la mise en œuvre de certaines activités.

Concernant les objectifs du PANSL, le Conseil de Quartier reconnaît ne pas les maîtriser de façon explicite. Toutefois il a un soupçon de ces objectifs : « *au niveau du conseil de quartier, nous ne sommes pas toujours associés à toutes les activités du PANSL ; c'est plutôt le GIE CETOM qu'il rencontre beaucoup* ».

Pour ce qui est des compétences du PANSL et de ses rapports avec la commune de Saint Louis, le Conseil de Quartier par son Président pense que c'est une prérogative des structures d'appui : « *nous ne nous intéressons pas particulièrement à ces aspects, nous regardons plus du côté des moyens disponibles et des actions concrètes entreprises pour nous* ».

A ce premier centre d'intérêt de notre guide d'entretien relatif à la perception, s'est ajouté un deuxième qui portait sur l'adhésion des populations. Pour ce faire nous avons cherché à savoir quel effet le constat de l'insalubrité faisait sur les responsables de quartier par la question suivante : « *qu'est-ce que cela vous fait de voir des ordures partout ou de voir votre environnement pas toujours propre ?* » Le Président, de façon très émotionnelle, nous a fait savoir la souffrance endurée par rapport à cette situation en ces termes : « *nous en souffrons et faisons ce que nous pouvons pour ne pas que les enfants tombent malades par exemple* ».

Nous avons ensuite voulu savoir quels étaient les moyens de dissuasion existants pour parer éventuellement à des situations pareilles. A la question, « *Selon vous quels moyens peut-on mettre en place pour éviter la salissure, et qui peut mettre en place ces moyens ?* Le Président nous a donné cet élément de réponse : « *nous pensons que nous devons mieux nous organiser pour conscientiser les gens, mais avec le concours des structures comme le PANSL, la commune...* ».

De ce qui précède, nous constatons que le Conseil de Quartier est disposé à adhérer aux idéaux du PANSL notamment la propreté de leur environnement. C'est pourquoi, nous avons essayé de défricher les perspectives d'appropriation des acquis du projet tout au moins au niveau du Conseil de Quartier. Ce qui est plus important dans ce troisième centre d'intérêt que nous avons développé, c'est le rapport du Conseil de Quartier avec la population. En effet, cette appropriation se veut être une affaire de tous et par tous.

Pour cerner cette question, nous avons orienté ce centre d'intérêt sur la situation actuelle du quartier en termes de nettoyage, les relations d'autorité entre le Conseil de Quartier et la population, et les perspectives à venir. Nous avons donc demandé quelles sont les difficultés rencontrées actuellement, les moyens disponibles actuellement, comment influencer la population pour l'amener à être davantage propre ? Quelles sont également les propositions du Conseil de Quartier ?

Les réponses à ces préoccupations oscillaient entre les conflits d'autorité, l'irrégularité du nettoyage et l'irresponsabilité d'une importante partie de la population. Selon le Président, c'est vraiment malheureux d'en être à ce stade, mais ce n'est pas une fatalité car l'espoir est là et tout prête à croire que les choses pourraient aller mieux. Cet optimisme se révèle dans ces propos : « *nous sommes*

sûrs que si les structures comme le PANSL sont régulières dans le quartier à travers des manifestations de sensibilisations, tout ça peut changer».

1.2 Présentation des données fournies par le GIE CETOM

Le guide d'entretien a été administré au Président du GIE CETOM qui parlait au nom de tout son groupe. Tout comme pour le Conseil de Quartier, nous y avons développé les mêmes centres d'intérêt, c'est-à-dire la perception du PANSL par le GIE CETOM, l'adhésion aux objectifs du PANSL et l'appropriation à terme du projet pour en assurer sa pérennité.

Le PANSL repose essentiellement son espoir de durabilité sur les GIE CETOM (quinze au total à Saint Louis) qui s'occupent effectivement de la collecte des ordures. Comme son nom l'indique, ces GIE sont des structures qui s'occupent de la collecte (pré-collecte), de l'évacuation, du traitement des ordures ménagères. A ce titre, la perception, l'adhésion et surtout l'appropriation des acquis (adhésion populaire, contribution financière...) du projet deviennent l'affaire de ces GIE pour assumer convenablement la continuité des activités.

Les questions pour vérifier la perception du GIE CETOM de *Guet Ndar*, tournaient autour de la compréhension des tâches qui leur étaient assignées et surtout de leurs rapports avec le PANSL.

En effet, le GIE CETOM a pleine connaissance des tâches qui lui sont dévolues relativement à sa fonction de collecte : *« les responsables du projet nous ont expliqué depuis le début ce que nous avons à faire et ils ont insisté sur notre organisation interne pour réussir cette mission »*. De tels propos mettent en évidence, la prise de conscience de l'enjeu par le GIE CETOM. Nous avons voulu savoir s'il maîtrisait les objectifs du PANSL. Nous avons pu nous rendre compte qu'il savait effectivement ce que le projet attendait de leur groupe.

La véritable question portait sur l'appui à l'organisation ; c'est pourquoi nous avons voulu savoir par la question *« quels sont vos rapports avec le PANSL ? »* quel était l'appui effectif au GIE CETOM ? Le président nous a confirmé en ces termes : *« le projet nous aide à nous organiser par des réunions, et nous fournit également le matériel. »*. Les rencontres entre le PANSL et les GIE CETOM sont périodiques ; le PANSL consacre du temps pour mettre en place des mécanismes d'amélioration des capacités d'intervention. Celles-ci reposent sur la disponibilité du matériel et sur les compétences des membres du GIE CETOM. Ces compétences, comme nous l'a signalé le Président, doivent être orientées sur la formation des personnes chargées des collectes au niveau du GIE CETOM.

Après cela nous avons voulu évaluer les conditions d'adhésion du GIE CETOM en nous intéressant à leurs attentes par rapport au PANSL. A la question, *comment appréciez-vous le travail du PANSL et quelles sont vos attentes*, le Président nous a fait savoir que : *« nous reconnaissons qu'ils font leur travail mais c'est toujours difficile pour nous ; il faut qu'il nous aide encore plus parce que les moyens sont insuffisants »*.

De cette assertion, nous pouvons retenir que la volonté d'adhésion existe, mais qu'il reste du point de vue du GIE CETOM des éléments d'amélioration à apporter par le PANSL pour faciliter davantage cette adhésion.

Dans le prolongement de cette question, en vue de mesurer cette fois-ci la volonté d'appropriation des acquis du projet à son terme, nous avons posé la question

suivante : *pensez-vous qu'avec la fin du projet vous pourrez assurer vous-mêmes la continuité des activités ?* Et du Président de nous répondre comme suit : « *Nous ne sommes pas encore prêts, et c'est trop difficile actuellement ; les familles ne paient pas leurs contributions et le PANSL doit nous accompagner encore dans la sensibilisation* ». A l'instar de l'adhésion, nous voyons bien que l'appropriation effective future rencontre encore des difficultés au regard des propos du Président du GIE CETOM.

Nous avons relancé, avec le GIE CETOM, certaines questions posées au Conseil de Quartier et le constat est que les réponses sont similaires. Ces questions s'articulaient autour de la conduite à tenir pour amener la population à une réelle participation et les réponses allaient dans le sens d'un appui continué du PANSL. En nous adressant aux ménages, nous avons pour objectif de voir comment vivait la population au quotidien relativement aux objectifs principaux du PANSL, notamment l'amélioration des conditions sanitaires et environnementales des habitants de Saint Louis, et l'évacuation des déchets. Pour le PANSL, ces objectifs devraient bien entendu être atteints grâce à une participation de la population. La participation est la clé de voûte du travail du PANSL, toutefois il n'en demeure pas moins que les conditions sanitaires et environnementales sont des conditions préalables à cette participation.

1.3 Présentation des données du questionnaire (fournies par les ménages)

Dans notre questionnaire nous avons développé cinq thèmes pour avoir une appréciation quantitative de la population à travers les ménages qui constituent la cible première des GIE CETOM. Ces thèmes portaient respectivement sur les lieux d'habitation (1), les ordures ménagères (2), les eaux usées (3), les eaux de pluie (4) et le PANSL (5). Ces thèmes nous permettent en effet de voir dans quelles conditions évolue la population, avant de chercher à comprendre son degré de participation, lequel degré renvoie aux déterminants de participation de la population. De façon plus pratique, le premier thème (avec deux questions) relatif aux lieux d'aisance nous renseigne sur les pré requis à la perception du PANSL, ensuite les trois thèmes suivants : les ordures ménagères (deux questions), les eaux usées (deux questions), les eaux de pluie (une question) nous édifient sur les conditions qui pourraient favoriser une adhésion aux objectifs du PANSL, et le dernier thème portant sur le PANSL lui-même (deux questions) aide à mesurer l'éventualité d'une appropriation réelle par la population. Nous présentons les données sous forme de tableaux, de figures et de commentaires. Au total, les données complètes sont fournies dans neuf tableaux et neuf figures.

La présentation des résultats permet de découvrir comment le projet était perçu et vécu par les populations bénéficiaires. L'accent a été respectivement mis sur le Conseil de Quartier, le GIE CETOM et cinquante ménages. Pour le premier concerné, vu sa perception, son adhésion et surtout son envie d'appropriation du projet, il s'agit globalement d'un acteur clé du Projet. Quelques ajustements en termes d'accompagnement restent toutefois utiles pour mener à bien sa mission. Concernant le GIE CETOM, la perception reste peu claire et compromet l'adhésion et certainement l'appropriation. Les ménages à leur niveau sont encore très peu au fait du projet et situent des priorités qui ne sont pas celles du projet. Mais que

révèlent toutes ces informations et comment le PANSL devrait il l'intégrer dans sa politique de participation ?

2 Discussion

Il convient à ce niveau de la recherche de signaler que l'interprétation des résultats de l'observation se fera à travers un certain nombre de points essentiels qui nous permettront d'expliquer clairement les différentes logiques existant dans la participation des bénéficiaires au fonctionnement d'un projet de développement. Ces points essentiels sont des repères choisis à partir de la perception desdits bénéficiaires de l'objet du projet, de leur adhésion et puis de leur appropriation effective. Cette dernière met en exergue d'abord l'existence d'un ensemble d'intérêts économiques, sociaux, politiques... ensuite une participation individuelle et/ou communautaire, enfin la conjonction de ces deux variables débouchent sur une logique de durabilité du projet de développement.

Ainsi, la discussion suivant la logique énoncée plus haut s'articule autour de quatre sections : la conjugaison des objectifs du PANSL et de leur applicabilité au sein des bénéficiaires (1), l'implication de ces bénéficiaires à l'atteinte de ces objectifs (2), la manifestation des intérêts des bénéficiaires (3), et enfin l'analyse de la participation comme jeu d'intérêt (4).

2.1 De l'implication des bénéficiaires

L'avènement des GIE CETOM à Saint Louis pour la collecte, l'évacuation et le traitement des ordures ménagères, depuis 1994, fait suite à une situation critique au plan du nettoyage à Saint Louis. En effet malgré plusieurs systèmes sporadiques mis en place par les populations, malgré les degrés de synergie des acteurs, malgré les efforts consentis, le problème demeurait le même c'est-à-dire que le nettoyage ne faisait pas bonne presse.

Pour assurer un nettoyage effectif, il fallait une conscientisation sous-tendue par des infrastructures. Pour ce faire une implication de la population s'imposait : une sorte de gouvernance locale participative par une organisation des populations.

L'histoire du nettoyage à Saint Louis a connu trois principales phases (l'approche de la centralisation, l'approche de la privatisation et l'approche communautaire).

Premièrement, la commune avait le monopole avant 1990 et s'occupait de la collecte, de l'évacuation, des traitements avec des moyens comme des bacs, des camions, des brouettes...A un certain moment, il y avait une insuffisance au niveau des moyens financiers et matériels mais aussi un manque d'infrastructures et de participation aussi bien physique que financière des populations. C'était donc la crise et il fallait trouver une solution.

Cette situation a donc conduit à la deuxième phase qui consistait en une libéralisation de la gestion de la collecte des ordures. Des structures privées se sont donc lancées dans cette entreprise. Mais encore une fois ce fut un échec et le problème du nettoyage ne se résolvait toujours pas.

On aboutit enfin à la troisième phase. Sous l'impulsion du partenariat Lille Saint Louis, les acteurs du nettoyage ont suggéré un développement participatif du nettoyage à Saint Louis. Ainsi la commune a créé par arrêté une organisation reposant sur les CQ (Conseil de Quartier), les OCB (Organisation Communale de Base), les commissions environnement ...qui devraient se charger de cette

gouvernance locale. En d'autres termes, on se réfère aux CQ pour une organisation d'équipe mis en place par la commune et les populations. Celles-ci doivent prendre en charge le problème.

Un nouveau système à deux objectifs fut donc mis en place. Dans un premier temps, c'était une solution endogène qui tendait à réduire la pauvreté et à favoriser la participation à la gestion des quartiers. Ensuite cette organisation constituait un relais de la commune au niveau des quartiers par rapport au nettoyage.

Ce relais en effet était un regroupement de jeunes sous forme de GIE ayant pour activité principale la collecte des ordures et imposant par la même occasion, en guise de participation des autres membres de la population, une redevance. De ce fait, la population se sent valorisée et impliquée dans le processus de nettoyage de son environnement. Sa mission était basée sur une activité à trois volets : la collecte au niveau des ménages dans les zones sans voiries, non desservies par la commune, puis l'évacuation et enfin le traitement des ordures ménagères, d'où l'appellation CETOM (Collecte, Evacuation et Traitement des Ordures Ménagères).

Il fallait dorénavant que la participation soit populaire car la gestion des déchets solides a pour élément principal la population. C'est dans ce contexte que le PANSL a vu le jour comme le souligne si bien Mbaye Sar Diakhaté dans son article : Saint Louis / Nettoyement de la ville : « l'Autriche et la Belgique accompagnent la municipalité »¹⁵⁶. Le PANSL a pour vocation majeure, le renforcement et l'appui aux GIE CETOM, leur responsabilisation, car ils constituent un modèle pour assurer la pérennisation. Toutefois l'adhésion doit servir de base à la participation ; et l'adhésion quant à elle est manifestée toujours par un intérêt.

2.2 Gestion des intérêts

De la manifestation des intérêts des bénéficiaires

Tous les bénéficiaires ont en effet des intérêts communs. Ces intérêts sont généralement portés sur la communauté. Tout le monde en réalité y gagne, lorsque ces intérêts (de la communauté) sont sauvegardés. Très souvent, il s'agit d'intérêts sociaux. Relativement à l'environnement, la propreté qui engendre la bonne santé est l'affaire de tous. Lorsque des personnes résident dans un endroit qui présente bien, c'est avec fierté qu'elles se réclament de cet endroit. Ainsi, le nettoyage pourrait rencontrer l'adhésion de la population si l'on devait s'en tenir qu'à ce qui vient d'être dit.

Toutefois les intérêts ne sont pas que communautaires, ils peuvent être également individuels. C'est à ce niveau que sa gestion devient complexe. En effet, les intérêts individuels ou personnels peuvent être économiques, politiques, sociaux. De ce point de vue, ce n'est pas encore compliqué ; les complications apparaissent lorsque les intérêts bifurquent ou sont mêmes contradictoires ou encore incompatibles d'un individu à un autre. Dans un tel schéma, la participation prendra un coup, passivement ou activement, volontairement ou involontairement, consciemment ou inconsciemment...

¹⁵⁶ Mbaye Sar Diakhaté, Saint Louis / Nettoyement de la ville : l'Autriche et la Belgique accompagnent la municipalité, le Soleil, www.lesoleil.sn

C'est à ce moment qu'intervient l'ingéniosité du manager des projets qui doit pouvoir conjuguer toutes ces difficultés pour faire ressortir des solutions optimales allant dans le sens d'une participation et par voie de conséquence d'une durabilité des acquis du projet.

Participation comme jeu d'intérêts

Le pouvoir dans l'organisation est un domaine abondamment étudié. Parmi les définitions les plus courantes, on trouve celle de Dahl : « A a le pouvoir sur B dans la mesure où A peut faire faire à B quelque chose que B, autrement ne ferait pas » (Dahl 1957), et celle de Mintzberg : « capacité à produire ou à modifier les effets organisationnels » (Mintzberg, 1986). Concernant les sources de pouvoir au sein de l'organisation, Mintzberg en signale tout d'abord trois : a) le contrôle d'une ressource, b) le contrôle d'un savoir-faire technique, c) le contrôle d'un ensemble de connaissances, pourvu que ce savoir-faire et de connaissance porte sur quelque chose de crucial pour l'organisation. Il y ajoute deux autres sources de pouvoir : d) bien évidemment les prérogatives légales qui donnent le droit de prendre des décisions, de procéder à des sanctions ou d'octroyer des récompenses ; et c.) le fait d'être proche des gens qui ont du pouvoir.

Les idées de Mintzberg sont en partie inspirées par Crozier et Friedberg, qui affirment que dans une organisation on peut distinguer quatre sources de pouvoir correspondant aux différentes sources d'incertitudes particulièrement pertinentes pour une organisation (Crozier et Friedberg, 1977).

- Celles découlant de la maîtrise d'une compétence particulière (une « expertise ») et de la spécialisation fonctionnelle
- Celles qui sont liées aux relations entre une organisation et ses environnements
- Celles qui naissent de la maîtrise de la communication et des informations
- Celles qui découlent de la maîtrise de règles organisationnelles générales.

Selon Crozier et Friedberg, le pouvoir a un caractère relationnel. En effet, agir sur autrui, c'est entrer en relation avec lui. Le pouvoir est donc une relation et non pas un attribut des acteurs. Il s'en suit que tout acteur a une marge de liberté, aussi minime soit-elle, pour agir en vue d'accroître son pouvoir. Le pouvoir réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir. Cette marge de liberté est fonction de la *zone d'incertitude* qu'un acteur (individuel ou collectif) peut contrôler face à ses partenaires. Mais il faut que cette zone d'incertitude soit pertinente par rapport au problème à traiter et aux intérêts des parties en présence.

C'est à ce niveau que nous pouvons faire ressortir la notion d'intérêt dans le cadre de la participation à un projet de développement. Qui gagne quoi ? Qui perd quoi ? , dans la mise en œuvre du projet en général et / ou des différentes phases.

L'analyse de la situation des bénéficiaires du PANSI dans leur jeu d'intérêt peut se présenter comme suit : une première dimension de la participation qui est la participation individuelle renvoie ici aux ménages et a pour indicateurs la contribution financière et la mobilisation de ces ménages. Ceux –ci ont objectivement un intérêt social portant sur la propreté et la santé de leurs proches par exemple. Or comme nous avons pu le voir, ils ne sont pas encore tout à fait

satisfaits du PANSL. Ce qui peut entraîner une réticence à la participation à ce projet même si à priori ils y gagnent quelque chose.

Au niveau de la deuxième dimension de la participation en l'occurrence la participation communautaire, nous pouvons parler du Conseil de Quartier. Celui – ci s'engage pour une participation communautaire dans une responsabilisation collective ou dans une organisation de gestion communautaire. Il est clair dans cette optique que le Conseil de Quartier a un intérêt politique à une harmonie dans le quartier et une expression de son autorité renforçant du coup son pouvoir. Cependant, à l'analyse de leur rapport avec le PANSL, cette « autorité » a moins de connexions avec le PANSL, comparativement au GIE CETOM. Une participation à fond du Conseil de Quartier au projet signifierait une perte inexorable d'autorité au profit du GIE CETOM qui bénéficie directement des bonnes grâces du PANSL.

Pour le GIE CETOM, la participation communautaire dans la gestion des ordures a un intérêt économique lié indéniablement à une opportunité de travail dans le quartier donc à une source de revenu fiable. En termes de gestion financière des opérations, il pourrait faire face à un conflit de compétence avec sa tutelle. Dans ce cas aussi sa participation à la réussite du projet dépendrait de rapport en bons termes avec le CQ.

La diplomatie et la délicatesse deviennent donc les maîtres mots de la gestion d'une situation pareille dans les projets de développement. Notre approche est donc la suivante : dans la mise en œuvre d'un projet de développement, il faut toujours réfléchir avec lucidité et comme le dit Sergio Vasquez « sans anesthésie ». Dans la mise en œuvre du projet, qui perd ?, qui gagne ?, qui cherche à gagner quoi ?, qui craint de perdre quoi ?...A partir de là, on peut déduire quelles sont les conditions qui vont se former, pour ou contre la participation au projet, et donc, concevoir une stratégie et une tactique d'intervention en fonction de cette analyse. Il faudrait éventuellement modifier l'approche, pour intégrer les intérêts de certains acteurs qui s'opposent à la participation (en vue de les diviser), et / ou communiquer sur certains enjeux plutôt que sur d'autres.

Conclusion

Tout au long de la présente étude nous avons cherché à décortiquer la question de la durabilité d'un projet de développement dans un souci de susciter chez les managers de projet un approfondissement sur cette notion. En effet, les intérêts des bénéficiaires qui précèdent leur participation qui à son tour précède la durabilité du projet devraient faire l'objet d'une analyse approfondie. Cette analyse touche les bénéficiaires, pris isolément aussi bien que collectivement.

Nous avons pu voir à partir de notre enquête de terrain que la participation dans sa manifestation peut être individuelle ou communautaire. Les intérêts des acteurs impliqués dans la mise en œuvre du PANSL, à un certain niveau, ne vont pas dans le même sens. Cette situation entraîne indéniablement des difficultés de mise en œuvre des objectifs du projet. Ceci permet de nous conforter dans l'idée selon laquelle une bonne conjugaison des intérêts des acteurs, ou dans le cas qui nous concerne des bénéficiaires d'un projet de développement, favorise l'atteinte des

principaux objectifs reposant sur la viabilité, ou encore la durabilité d'un projet. A travers la présente étude nous avons pu voir comment les enjeux, variaient du point de vue des ménages et des organisations au niveau du quartier.

Toutefois, il est à noter que dans une telle analyse, il ne faudrait pas seulement se focaliser sur des dimensions unilatérales. En d'autres termes, une analyse soumise à plusieurs méthodes de validation dans les relations entre les bénéficiaires aurait été plus judicieuse dans la mesure où elle aurait établi une connexion beaucoup plus large entre les intérêts des bénéficiaires.

De façon plus globale, cette analyse peut s'orienter également vers les acteurs autres que les bénéficiaires pour relever les enjeux au niveau des bailleurs et surtout des structures d'appui. Les bailleurs par exemple, en fonction de leurs objectifs, peuvent influencer les orientations du projet, ce qui n'est pas toujours en adéquation avec la réalité vécue par les populations cibles. En ce qui concerne les structures de mise en œuvre ou d'appui, la question de leurs intérêts pourrait se poser au niveau des contraintes statutaires, et surtout politiques auxquelles elles font face.

Bibliographie

- Arcens, M. T. (1997). La participation de la communauté à la gestion des déchets solides. *Programme UWAP WASTE ENDA TIERS-MONDE*.
- Avetisyan, E., & Ferrary, M. (2013). Dynamics of Stakeholders' Implications in the Institutionalization of the CSR Field in France and in the United States. *Journal of Business Ethics*, vol. 115, N°1, p. 115-133.
- Berthelot, J. M. (1990). *L'intelligence du social*. Paris: PUF.
- Blackburn, J., & Holland, J. (1998). *Who Changes? Institutionalizing participation in development*. London: Intermediate Technology Publications.
- Boiral, O., & Mboundou, G. (2001). Gérer dans la tourmente : le management des entreprises formelles au Congo Brazzaville. *Management International*.
- Bourgoin, H. (1984). *L'Afrique malade du management*. Paris: Edition Jean Picollec.
- Brière, S & Proulx, D. (2013). La réussite d'un projet de développement international : leçons d'expérience d'un cas Maroc-Canada, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, Vol. 79, N° 1, p. 171-191.
- Chambers, R., Pacey, A., & Thrupp, L. A. (1994). *Les paysans d'abord. Les innovations des agriculteurs et la recherche agronomique*. Paris-Wageningen : CTA- Karthala.
- Chevrier, S. (1996). Le management de projet interculturel : entre le rêve du melting pot et le cauchemar de la tour de babel. *Séminaire Vie des Affaires* (p. Séance du 5 Janvier). Paris: Ecole de Paris.
- Crozier, B., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.
- Dahl, R.A. (1957). The concept of power, *Behavioral Sciences*, Vol. 2, No 3, pp 201-215
- Davoine, C. (1999), Le marché Africain. *Gestion*. Volume 24 numéro 1

- Deschamps, B. & Cisneros, L. (2014). Les parties prenantes dans la succession familiale : rôle, implications, enjeux, *Management International*, Vol. 18, N° 4, Introduction.
- Dunham, L.; Ereeman, E. R.; Liedtka, J. (2006). Enhancing stakeholder practice: a particularized exploration of community, *Business Ethics Quarterly*, Vol. 16, N° 1, p. 23-42.
- El Abboubi, M., & Cornet A. (2010). L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau, *Management & Avenir*, Vol.3, N° 33, p.275- 297.
- Guene, O., Touré, C., & Mastyre, L. Y. (1999). *Promotion de l'hygiène du milieu de la stratégie participative*. Paris: Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, Collection Gérer l'environnement.
- Gueye, B. (1997). *Programme de renforcement des capacités dans l'utilisation de la MARP au sahel*. London: IIED Rapport de synthèse de l'évaluation d'impact menée par les réseaux MARP.
- Gueye, B. (1999). *Emergence et développement de la méthode Active de Recherche et de Planification Participative au Sahel. Acquis, contraintes et nouveaux défis*. London: IIED.
- Gueye, B. (2000). *Où va la participation? Expériences de l'Afrique de l'Ouest francophone*. IIED: Programme zones arides.
- Hall, E. T., & Hall, M. R. (1990). *Guide du comportement dans les affaires internationales*. Allemagne, Etas-Unis, France: Editions du Seuil.
- Hernandez, E.-M. (2000). Afrique, l'actualité du modèle paternaliste. *Revue Française de Gestion, numéro 128*, 98-126.
- IAU, (. A. (2001). *Implication et participation dans le cadre du programme "ville sociale"*. Berlin: Soziale Stadt.
- IIED. (1994). Relais MARP numéro 2. *Programme MARP Sahel*. London and Senegal: IIED.
- IIED. (1995). Critical reflections from practice. *PLA Notes numéro 24*. London: IIED.
- IIED. (1996, Juillet). Relais MARP numéro 3 . *Programme MARP Sahel*. London and Senegal: IIED.
- IIED. (1997). Methodological complementary. *PLA Notes numéro 18*. London: IIED.
- IIED. (1997, Novembre). Relais MARP numéro 4. *Programme MARP Sahel*. London and Senegal: IIED.
- ILEIA. (1989). Participatory technology development in sustainable agriculture. *Proceeding of the ILEIA workshop on operational approaches for PTD*. The Netherlands: ILEIA.
- Ingham, M. ; De Viron, F. ; Tihon, A. (2011). Proximité entre parties prenantes et alignement stratégique : Le cas de Triodos Belgique, *Revue Française de Gestion*, Vol. 4, N° 213, p. 125-140.
- Jackson, T. (2004). *Management and change in Africa: A cross cultural perspective*, London and New York: Routledge. 269 p.
- Kamdem, E. (1999). Réflexion autour d'un paradoxe africain : une perspective socio-anthropologique et managériale. *Gestion, Volume 24, numéro 1*.

- Kamdem, E. (2000). L'analyse des organisations en Afrique : un champ de recherche émergent. *Révue Africaine de Sociologie*, volume 4, numéro 2.
- Kamdem, E. (2002). *Management et interculturalité en Afrique : expérience camerounaise*. Les Presses de l'Université de Laval, L'Harmattan.
- Mintzberg, H (2003). *Le pouvoir dans les organisations*, Editions Organisations, 688 p.
- Mitchell, R. K.; Agle, B. R.; Wood, D. J (1997), Towards a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts, *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, p.853-886.
- Pretty, J., Irene, G., John, T., & Ian, S. (1995). A trainer's guide for participatory learning and action. *Participatory Methodology Series*. London: IIED.
- Robert, A. C. (2002). Des promesses aux actes. Le Sénégal attend le grand changement. *Le Monde Diplomatique*, 18-19.
- Segrestin, B et Hatchuel, A (2012). *Refonder l'entreprise*, Coédition Seuil- La République des idées, 128 p.
- Slocum, R., Wichart, L., Rocheleau, D., & Thomas-Slayter, B. (1998). *Power, process and participation. Tools for change*, London: Intermediate Technology Publication, UK, p. 251
- Talani, P. (2004). *La participation communautaire dans les développement des programmes de santé*. NG COM Santé Tropicale.
- Thomas, J. C. (1995). *Action publique et participation des citoyens pour une gestion démocratique relativisée*. Nouveaux Horizons, traduit de l'Américain par Bernard Vincent.
- Thompson, J. (1995). *Participatory approaches in government bureaucraties : facilitating the process of institutional change*. London: IIED.
- Toulmin, C. (1994). *Gestion de terroirs : le concept et son développement*. UNSO.
- Vasquez Bronfman, S. (2004). *Pouvoir et participation dans la mise en oeuvre des système d'information*. AIM Programme.
- Waters-Bayer, A., & Bayer, W. (1994). *Planning with pastoralists. PRA and more : A review of methods focused on Africa*. Eschborn: Deutsche Gesellschaft fur Technische Zusammenarbeit (GTZ).
- Webb, K. W., & Hatry, H. P. (1973). *Obtaining citizen feedback: The application of citizen surveys to local governments*. Washington: Urban Institute.
- Yin, R. (2003). Designing Case Studies. Dans R. K. Yin, *Case Study Research, Design and Methods* (pp. 19-56). Thousands Oaks : Sage Publications.

Quelle durabilité de la littéracie du document technique en organisation ?

Angèle STALDER

Doctorante en SIC sous la direction d'Eric Delamotte
ATER 71^e section Université de Rouen – Espé Académie de Rouen
angele.stalder@univ-rouen.fr

Résumé : L'analyse des pratiques informationnelles mobilisant le document technique dans une communauté de pratiques de la construction, révèle une littéracie propre dudit document développée en organisation par un double processus d'apprentissage : acquisition en cours d'activité et acquisition par affiliation. Se pose alors la question de la durabilité de cette littéracie qui n'est pas toujours consciente chez les acteurs mais qui constitue un élément structurant du fait organisationnel dans le domaine du bâtiment. Le paradigme hologrammatique permet de penser la gouvernance de compétences qui lui sont liées, individuelles, partagées et organisationnelles.

Mots-clés : pratiques informationnelles ; document technique ; littéracie ; affiliation ; gouvernance ; paradigme hologrammatique.

Introduction

Le document technique est un rapport au monde, élément d'une technologie intellectuelle. Existant sous une forme connue et stabilisée depuis les premiers traités d'architecture de l'Antiquité, sa forme a peu varié. Ce document étant utilisé par des individus socialement situés, l'étude de ses pratiques permet de le considérer comme objet de médiation permettant la convergence entre sa valeur cognitive, sa valeur identitaire et sa valeur opératoire. Il peut être défini comme un dispositif informationnel et communicationnel puissant permettant aux différents acteurs de trouver un consensus d'action. On peut dire qu'il est porteur d'une culture informationnelle professionnelle (Delamotte et Stalder 2014).

L'un des éléments les plus saillants de cette culture est l'existence d'une littéracie entendue ici non pas seulement comme la simple capacité à lire et écrire avec ce document, mais bien comme la capacité d'agir avec lui et de parvenir à ses fins dans ses activités professionnelles. Alors qu'elle peut être saisie notamment grâce à l'observation des interactions qui se jouent dans des situations localisées, elle ne fait pas l'objet d'apprentissages spécifiques, ni à l'École, ni au sein de l'organisation. C'est pourtant elle qui constitue des repères pour agir de façon collective. Ne faut-il pas alors se poser les questions de sa perception par les acteurs, de sa circulation ainsi que des conditions de sa durabilité en organisation ?

Pour y répondre cette communication s'appuiera sur l'étude des pratiques informationnelles au sein d'une communauté de pratiques, les conducteurs de travaux en bâtiment, que nous conduisons dans le cadre d'un doctorat.

1 Une littéracie mobilisée lors de processus d'éditorialisation incessants

1.1 Le document technique : un dispositif de médiation du fait technique

Etudier le document par ses pratiques c'est le considérer comme un objet central dans les relations entre acteurs dans l'organisation. Il contribue à l'organisation au sens où il permet à l'acteur de coordonner son action avec celle des autres acteurs mais aussi avec les objectifs de l'organisation. De simple support d'information il devient alors un dispositif de médiation entre les acteurs eux-mêmes et entre les acteurs et l'organisation. Une notion de médiation que l'on retrouve chez Y. Jeanneret qui définit l'information comme « une relation unissant des sujets par l'intermédiaire de médiations matérielles et intellectuelles » (2004) et « elle n'a pas de valeur, ni même de sens ou d'existence en dehors de situations personnelles ou sociales » (2002). Lié au processus de médiation, le document peut ainsi être envisagé dans l'organisation comme « un instrument de captation et de compréhension des processus de médiation et des situations de communication » (Appel, Boulanger et Massou 2010) et permettre de saisir le fait organisationnel. C'est dans le cadre théorique des Approches Communicationnelles des Organisations (ACO) que nos travaux se situent : observer et analyser les pratiques pour comprendre les processus de médiation via un dispositif informationnel et communicationnel pour voir les logiques organisationnelles « les phénomènes informationnels et communicationnels ne se substituent pas aux rapports sociaux, politiques et économiques » (...) mais « ils relaient des discours, des représentations sociales, mettent en œuvre des dispositifs qui influent sur les activités et sur les représentations individuelles¹⁵⁷. ». Le dispositif est perçu comme un moyen d'interactions permettant des processus d'échanges d'informations et permettant des constructions de sens.

L'intention de nos travaux est donc de considérer l'organisation comme un lieu de l'action collective organisée où les activités informationnelles et communicationnelles ont un rôle central. Autrement dit, de comprendre le passage de l'agir individuel à l'agir collectif dans l'organisation via la médiation d'un document à forte portée symbolique : « La focalisation sur les aspects symboliques, tels qu'ils sont révélés dans les phénomènes informationnels et communicationnels, permet de prolonger les nombreux travaux qui, en socio-économie et en sociologie, se sont interrogés sur les problématiques de coordination de l'action qui permettent de « faire organisation » (*ibidem*).

1.2 Dispositif de captation : le choix de l'ethnométhodologie

S'inscrire dans le cadre théorique des ACO implique une enquête de terrain où se croisent trois perspectives : une perspective idéologique tout d'abord au cours de

laquelle il faut recueillir les discours sur ; une perspective processuelle ensuite où l'on observe la mise en procédure de l'activité ; une perspective située enfin pour considérer les situations de communication.

Ainsi, notre dispositif de captation est multimodal pour saisir au mieux les trois niveaux des interactions, micro, meso et macro : « L'analyse des discours ainsi que l'observation des formes, des processus et des procédures, procurent un matériau riche d'enseignements (...). Tout d'abord elles dévoilent l'importance de la fonction éditoriale, et le nombre d'acteurs qui y sont mobilisés, aussi bien ceux dont ce n'est pas le métier principal que ceux qui en sont responsables. Elle s'avère éclatée, distribuée en tous points de la structure, au plan local comme à l'échelle globale (..) elle joue tout au long de la vie d'un document et pas seulement à sa création. Celui-ci est entouré de dispositifs et de système qui forment la matière même des interactions professionnelles. » (Guyot, 2012).

Les premières enquêtes de terrain conduites depuis un an confirment le choix de l'ethnométhodologie comme méthode d'observation efficiente. C'est une méthode éprouvée notamment par Laurence Monnoyer-Smith et Julien Talpin qui considèrent que pour étudier les interactions il faut "déplier tout ce qu'il y a de socialement inscrit dans le dispositif technique et comprendre comment les pratiques sociales négocient avec ces dispositifs" (...) "l'observation des ethnométhodes devient essentielle pour comprendre comment les individus, en interagissant concrètement au cœur des dispositifs, actualisent les contenus sémiotiques et normatifs qui y sont inscrits" (Monnoyer-Smith et Talpin 2010).

C'est en comparant des techniques d'observation en ethnographie que l'ethnographie organisationnelle nous est apparue comme une méthode potentiellement féconde pour nos recherches. Elle permet de considérer la place des artefacts dans les interactions qui oeuvrent comme des médiations matérielles et intellectuelles : « Suivre à la trace les jeux relationnels dans lesquels les objets sont impliqués ou dans ceux auxquels ils donnent lieu peut être une façon de comprendre les organisations comme un assemblage hétérogène de pratiques sociales et matérielles (Rouleau 2013) ».

Parmi les modalités de recherche, nous avons choisi celle du shadowing : « méthode de recherche qui consiste à suivre une personne comme son ombre – de « marcher dans ses pas » – la filant à travers ses différentes activités et interactions tout en prenant de nombreuses notes de terrain ou en enregistrant par audio et/ou vidéo (Vasquez, Brummans et Groleau 2012) ». L'objectif étant de « comprendre la réalité organisationnelle à partir du point de vue des acteurs qui la vivent. Dans ce cas, le *shadowing* devient une méthode privilégiée pour comprendre les pratiques de travail et les interprétations qu'en font les acteurs à partir de leurs propres expériences (Vasquez 2013). ».

Dans un premier temps, il nous a semblé opportun de privilégier des situations extrêmes : « Comprendre comment les choses fonctionnent dans un milieu spécifique qu'il soit localisé à un endroit, multi-site ou virtuel implique d'abord de mettre en place un design de recherche qui soit porteur. Les expériences vécues m'invitent d'abord à suggérer l'idée de privilégier des situations extrêmes ou des cas exemplaires, voire mêmes critiques. Qu'il s'agisse de succès admirables, d'échecs incompréhensibles, de crises, d'événements exotiques ou qui se

produisent rarement, tous ont en commun d'exacerber certaines dimensions de la vie organisationnelle (Rouleau 2013). ». C'est le cas d'une implantation de chantier, d'un point étape sur le chantier en présence des chefs de chantier ainsi que des compagnons suite à un imprévu, d'un dysfonctionnement à gérer.

Mais il s'est avéré que les situations de routine étaient aussi porteuses de sens pour les pratiques informationnelles et communicationnelles des conducteurs de travaux. C'est pourquoi nous les avons au fil des observations intégrées au dispositif de captation.

Les informateurs de notre enquête sont deux hommes et une femme, entre 30 et 40 ans, deux de formation ingénieur (André et Marguerite), le troisième a une licence professionnelle de conducteur de travaux, suite à un parcours en lycée professionnel puis technologique (Gustave).

1.3 La littéracie du document technique

L'observation des pratiques informationnelles mobilisant le document technique dévoile une littéracie aux travers des nombreuses interactions notamment lors du processus dit d'éditorialisation. Ce processus décrit par Brigitte Guyot (2007) désigne la phase durant laquelle un document initial produit au sein de l'organisation sort d'une localité (celle du bureau) pour entrer dans une autre localité (le chantier) afin de constituer un document appropriable par tous les acteurs, afin qu'ils s'engagent dans l'action. C'est par cette succession de ré-écritures négociées que va être conférée au document nouvellement stabilisé sa nature d'artefact pour l'action. Dans les situations observées c'est la mobilisation de ladite littéracie qui permet de stabiliser dans une localité le fait technique. Pour faire passer le document technique du monde du bureau au monde du chantier le conducteur de travaux entre dans un processus d'éditorialisation qui aboutit à la réalisation d'un écrit final, stabilisé, consensuel et appropriable par tous. Les informateurs reformulent des plans avec un vocabulaire hybride entre celui du bureau et celui du chantier. Ainsi, le document peut perdre de sa précision en termes techniques, précision si mise en avant par les conducteurs de travaux quand on leur demande à quoi ils reconnaissent un document technique : « à son caractère précis », « il ne peut pas être porteur de sous-entendu ou d'imprécisions », « il ne peut pas être équivoque ». Mais en situation de communication, et face à un événement imprévu, le conducteur de travaux doit trouver un langage médian qui n'est pas celui du bureau et doit lever toute ambiguïté pour assurer la bonne réalisation du fait technique sur le chantier.

Des entretiens conduits avec nos informateurs montrent qu'ils perçoivent l'importance de ces négociations. Ainsi, pour Gustave : « *il faut savoir à qui on s'adresse pour ajuster son propos (quelles sont ses compétences...)* ». Tout comme pour André : « *un document technique doit être validé par tous les intéressés* ».

Ces compétences d'écriture sont autant textuelles que visuelles puisque le recours au dessin est la solution très souvent adoptée par les informateurs. C'est Marguerite qui insiste « un document technique ne peut se concevoir sans recours au dessin, au schéma, etc. » ou encore « utilisation de schémas au maximum ».

2 Une littéracie acquise par un double processus d'apprentissage informel

Penser sa durabilité suppose tout d'abord une prise de conscience de l'acquisition de celle-ci de la part des acteurs qui la mobilisent au cours de leurs actions. Or, si des formations existent au sein des grands groupes de Bâtiment et Travaux Publics français, elles ne se rapportent qu'aux contenus du document. Jamais elles ne concernent le processus d'éditorialisation. Pourtant, il y a une perception évolutive du document technique associée à une appropriation de la littéracie du document technique sans cesse mobilisée : de norme inamovible, le document technique devient une aide à la réalisation voire « *un moyen de communication en aucun cas une vérité toute faite* » selon plusieurs conducteurs de travaux interrogés. Par ailleurs, l'observation des interactions et l'analyse de documents intermédiaires produits sur le chantier montrent bien qu'ils gagnent en expertise au fil des chantiers. Ainsi, un phénomène d'apprentissage social est à l'œuvre au sein de l'organisation témoin d'une affiliation par un compagnonnage informel entre pairs de façon horizontale donc, mais aussi de façon verticale entre conducteurs de travaux et autres professionnels présents sur le chantier.

2.1 –Processus d'affiliation horizontale et verticale

Il y a une expertise du document technique revendiquée par nos informateurs quand on les interroge sur l'évolution de leur rapport avec le document technique. C'est le cas de Marguerite : « avec l'expérience, on apprend à mieux sélectionner les informations qu'il contient » et de Gustave « maintenant, quand je fais un document technique je projette les gestes pour qu'ils soient plus efficaces ». Ils en retiennent même des points singuliers qu'ils mettent en avant sans relance de la part de l'enquêteur. Ce qu'ils ont appris de leur expérience dans les négociations relève bien du processus d'éditorialisation : Gustave « vulgarisation du vocabulaire technique » ; Marguerite : « utilisation de schémas au maximum ».

Quand on leur demande ensuite comment ils ont gagné en expertise, c'est l'apprentissage informel entre pairs qui est le premier désigné. André évoque avec un grand plaisir « un ancien » comme il le nomme lui-même, côtoyé dans une précédente grande entreprise du bâtiment. C'est à ses côtés qu'il a le sentiment d'avoir appris à mieux gérer les imprévus sur le chantier liés à la mauvaise interprétation d'un document technique. Et quand nous lui demandons pourquoi selon lui cet « ancien » avait cette expertise, il met en avant sa formation « maison » : « c'est un gars qui a fait tous les métiers sur le chantier, du coup il sait comment tout le monde fonctionne ».

Ainsi, à cette affiliation horizontale, nous pouvons en ajouter une seconde, confirmée par les observations in vivo : une affiliation verticale. Grâce à l'immersion longue sur un terrain, nous avons pu noter une expertise au fil des chantiers. Certes, au fil du temps l'informateur connaît mieux son chantier et les dysfonctionnements éventuels afférents. Mais cette expertise augmentée vient aussi de la connaissance de ses interlocuteurs au fur et à mesure du chantier où il y a eu de multiples interactions. D'ailleurs, au final, quand on demande aux informateurs quelles sont les compétences en matière d'écriture qu'il faut avoir

pour rédiger un document technique, ils mettent en avant la capacité à d'adapter au contexte et aux interlocuteurs. *Gustave dit* : « *pour moi, le document est adapté à un contexte, à un interlocuteur* », « *Un document technique est un outil de travail pouvant être remis en cause et amélioré, jusqu'à sa validation et son exécution* ». C'est la situation de communication qui est mise en avant, celle qui fait passer le document technique du monde de la norme du bureau au monde de l'activité du chantier.

2.2 Une littéracie développée en cours d'activité pour coordonner l'action collective

A travers le processus d'éditorialisation permanent, le conducteur de travaux développe une littéracie du document technique qui comprend aussi sa dimension communicationnelle. C'est sa valeur sociale qui s'apprend au fil de l'expérience du chantier (expérience à court terme entre les acteurs d'un chantier) et des chantiers (expérience professionnelle du conducteur de travaux à moyen et long terme).

André : « *Le document technique doit toujours être appréhendé par rapport à son usage in situ* » qui précise encore « *Le document de technique est un outil évoluant selon les phases de travaux* ». On peut le considérer alors comme un objet intermédiaire, espace de négociation, qui donne lieu à l'émergence de connaissances co-construites. En effet, l'apprentissage en cours d'activité observé, se fait selon un processus décrit par l'anthropologie des connaissances : « L'anthropologie des connaissances, dans son acception la plus large, renvoie à l'étude pluridisciplinaire des connaissances réalisées comme discours, comme pratiques, ou comme dispositifs techniques ; sur les conditions de leur production, de leur utilisation, de leur transmission et, plus largement, de leur mobilisation par les collectifs humains. » (Vinck 2007) C'est dans ce cadre théorique que Dominique Vinck, sociologue des sciences et de l'innovation, développe le concept d'objet intermédiaire (Vinck 1999). L'objet intermédiaire est un objet en cours d'activité qui est constitutif du processus cognitif. Il est tout d'abord une médiation entre l'homme et le monde. C'est la dimension située du processus cognitif. Mais l'objet intermédiaire est aussi une médiation entre les différents acteurs d'une situation. C'est la dimension située du processus cognitif. Ces objets sont donc des ressources pour l'action et permettent des négociations entre les acteurs. Ils forment un cadrage spatial de l'action (ex. du plan avec cotes à reporter, l'animateur le place devant lui, les autres le voyant de côté, ce qui génère différents points de vue sur l'objet) en distinguant espace public (le plan) et autant d'espaces privés que d'acteurs. Des actions vont se passer dans l'espace collectif (monstration d'un point sur le plan), d'autres dans l'espace privé (report de notes sur un carnet).

Des régulations incessantes avec un recours au dessin, sur papier bloc-notes ou sur le sol, sont le signe d'une adaptation permanente à des situations professionnelles. Le document technique constitue alors un puissant objet de médiation générant une double dynamique de négociation dans un temps et un espace limité, permettant aux différents acteurs de trouver un investissement de forme pour s'engager dans l'action, un repère commun à plusieurs individus qui

va permettre d'arrêter un jugement pour s'engager dans l'action qui convient (Thévenot 2006).

2.3 Une littéracie actionnelle ?

Avec l'expérience professionnelle, le document technique est perçu comme une aide qui soutient l'activité technique et non plus comme une norme figée, inamovible.

Ce passage de perception d'un document contraint à un document de soutien se remarque aussi chez de jeunes professionnels en formation. Une étude conduite en 2009 dans des établissements scolaires français a montré qu'un tout jeune apprenant a une vision très contrainte du dispositif. A la question « à quoi sert ? », il répond très souvent « à expliquer ce qu'il faut faire », « à expliquer les tâches qu'il faut accomplir » ou encore « à indiquer la marche à suivre ». Ce qui est différent chez les élèves du cycle terminal ou en formation supérieure qui répondent pour certains : « il m'aide à avoir des solutions pour agir », « il sert à m'aider dans mon travail ». Ainsi, « Il semble qu'avec la pratique du document technique en organisation, le caractère contraignant du dispositif disparaît chez des acteurs pour laisser place au caractère de coordination de l'action » (Delamotte et Stalder 2014).

Avec l'expérience, le document technique devient un artefact servant à la coordination de l'action au sein de l'organisation et indissociable de la situation de communication. De même que sa précision évoquée dans une partie précédente est un élément de sa définition pour nos informateurs, sa dimension communicationnelle vient ensuite. Pour Gustave un document technique est « un document servant à communiquer une idée 'technique' en vue de sa réalisation ». André ne dit pas autre chose quand il dit « un document technique doit pouvoir être utilisé par la personne à qui il est destinée, sans équivoque ».

A la question « D'après votre expérience quelles sont les compétences nécessaires à la rédaction d'un document techniques ? » les trois informateurs répondent sans marquer d'hésitation que c'est avant tout la maîtrise de savoirs professionnels : « c'est quand même bien la connaissance du sujet » (André). Mais viennent ensuite des compétences communicationnelles :

- André : « savoir à qui on s'adresse pour ajuster son propos quelles que soient ses compétences... »

- Gustave : « savoir adapter au public ».

Mais aussi une prise de conscience d'une culture commune qui a ses codes. Un conducteur de travaux à qui nous avons demandé ce qui lui semblait le plus grand changement dans sa pratique du document technique depuis sa formation initiale insiste : « sa compréhension de la symbolique » à quoi il ajoute « ça je ne l'ai jamais vu à l'école, c'est en regardant les réactions des compagnons ».

Cette co-construction de connaissances et de compétences par un double processus d'affiliation horizontal et vertical est un enjeu considérable pour l'organisation puisqu'elle constitue un cadre pour l'action dans l'organisation à trois niveaux :

- Niveau cognito-opérateur : produire le fait technique ;
- Niveau tactique : faire avec le collectif ;
- Niveau culturel : constituée de rituels et des conventions.

Peu consciente chez les acteurs eux-mêmes, la question de sa durabilité pose la question de sa reconnaissance et de sa circulation dans l'organisation.

3 Pour une gouvernance de la littéracie : Quelles conditions pour penser sa durabilité ?

Poser la question de sa durabilité au sein de l'organisation c'est poser la question des conditions de la circulation des savoirs et de leur appropriation. L'organisation doit être considérée alors comme un lieu de l'action collective organisée où les activités informationnelles et communicationnelles ont un rôle central. On retrouve cette notion chez Gilbert de Terssac pour qui le travail est avant tout « une « activité permanente d'invention de solutions » : appliquer une procédure ou défaire ce qui est structuré, produire des règles pratiques adaptées au problème à résoudre en contredisant l'ordre des opérations parallèlement défini, élaborer des connaissances et des routines à partir de l'expérience et d'une activité réflexive sur son travail, mobiliser des savoirs et des croyances, décider des formes de mobilisation ». Ces règles communes, le plus souvent no-écrites et désignées comme « bricolages », permettent d'élaborer une stratégie opératoire commune.

3.1 De l'implicite à l'explicite : favoriser la réflexivité sur des pratiques

Au dispositif de captation des interactions selon une méthode d'inspiration ethnométhodologique se sont ajoutés des entretiens semi-directifs pour recueillir les discours. Ils ont été conduits en deux temps. Dans un premier temps, nous sommes revenus avec les informateurs sur leur parcours professionnel, leurs différentes expériences, des définitions liées aux pratiques du métier. Les questions étaient précises. Le second temps a consisté en un entretien plus libre mais au cours duquel nous avons souhaité une confrontation de l'informateur avec le matériau recueilli pendant les observations de terrain afin d'avoir une explicitation de ses pratiques. Cette méthode, développée par Rix et Biache qu'elles nomment elles-mêmes « méthodologie de la constitution de l'expérience », consiste en une captation de données en perspective subjective située combinée avec un entretien en re-situ subjectif qui permet de « *rendre compte, de rendre visible, des connaissances locales, au départ singulières et intimes, et de leurs rapports avec les actes, mais reste assise sur une conception du sujet dans ses rapports avec le monde* » (Rix et Biache 2004).

Cette visibilité pour le chercheur est une visibilité aussi pour l'informateur. Ce qui ressort des premiers entretiens effectués selon cette méthode est la non conscientisation de cette littéracie, du moins non verbalisée jusqu'à présent.

A propos de leur marge de manœuvre sur le document technique par exemple, les conducteurs de travaux répondent tous dans un premier temps qu'ils n'en ont

pas. Confrontés au matériau témoignant du processus d'éditorialisation ils réajustent leur point de vue en insistant sur la situation de communication. C'est ainsi que André précise : « ben, en fait, je ne me suis jamais posé la question comme ça, je fais selon les réactions des gars ou du chef de chantier, ou du problème à gérer. Je ne fais pas gaffe, je ne sais pas à l'avance comment je vais faire pour me faire comprendre. Tout ce que je sais, c'est qu'il faut bien qu'on tombe d'accord » et d'ajouter après un temps de silence « ce que je sais c'est que si on se comprend pas par écrit, ça passera par des dessins ou des schémas. Les gars souvent, ils comprennent mieux un dessin, on évite le problème du vocabulaire. Ben ouais, souvent ils parlent pas bien français, ça évite les confusions ».

Marguerite insiste : « je ne lâche jamais. Tant que c'est pas compris, je continue. Je vois bien à leurs réactions que c'est pas compris. Leurs yeux dans le vide pour pas dire vides, hein ! Par contre, je lâche jamais sur le côté norme. Il faut que je sois dans les clous. Vous savez, une femme sur un chantier c'est déjà pas crédible, alors si je lâche sur le côté norme, c'est fichu, plus de crédibilité. Du coup ça passe beaucoup par le dessin. On se retrouve plus vite d'accord sur le dessin. Le dessin, c'est quand même la base de tout dans le bâtiment, quelque soit notre formation, notre place sur le chantier, le dessin, c'est tout. ». On voit comment la situation de communication conditionne les reformulations du document initial pour qu'il remplisse son rôle d'artefact dans la coordination de l'action et permette le passage de l'agir individuel à l'agir collectif. Chacun s'engage dans l'action quand l'investissement de forme qui convient a été stabilisé.

3.2 Considérer la communauté de pratiques qui co-construit ses règles d'action collective

Sylvie Grosjean, à propos des artefacts mobilisés par les arpenteurs en cours d'activité, précise qu'ils ne sont pas simplement des guides dans l'action, mais « ils sont engagés dans un processus visant à permettre l'émergence d'une manière de voir collective et ils sont donc agissants. Autrement dit, ces différents documents, croquis, plans, photographies ne sont pas de simple support à l'action, mais ils connectent les acteurs organisationnels entre eux et participent à la mise en relation activités fragmentées (...) Ces artefacts sont en quelque sorte ce que Dodier nomme des appuis conventionnels (...) C'est-à-dire qu'ils forment un ensemble des ressources qui permettent aux acteurs organisationnels de coordonner leur action ».

Durant notre enquête de terrain, dans ce qui a été observé, recueilli et dit, il y a un point saillant : l'importance des négociations. Il faut que tout le monde soit d'accord sur le même document pour faire en sorte que le fait technique se produise selon la norme et le projet de départ. Cependant, cet objectif ne peut être atteint que par des règles instituées ensemble sur le chantier.

Cette co-construction de règles peut se révéler par des gestes. Prenons l'exemple de la posture des corps. Selon le degré de négociation, la position du conducteur de travaux varie. Lorsqu'il y a dysfonctionnement en matière de sécurité sur le chantier il est seul face aux autres, dans une posture d'autorité. A l'inverse, les

observations ont montré que dans des situations routinières tous les corps sont dans la même position, le groupe regarde dans la même direction.

Elle peut aussi se manifester par des paroles ou non-paroles. La longueur des silences par exemple peut être signe d'une écoute des acteurs présents ou de non-compréhension. Avec l'expérience, nos informateurs disent percevoir les différentes natures de silence. André déclare : « Des fois j'ai pas une réaction, là je me dis c'est pas possible, d'habitude tous ils parlent, ils commentent ils se cherchent des excuses. C'est que là ils ont pas compris et que ça va pas être bon. Alors je leur fais répéter pour être sûr. » Et de préciser « ça peut changer d'un chantier à un autre, mais en général, on retrouve toujours la même chose. Et puis si j'ai bien appris quelque chose c'est ça : c'est pas une perte de temps. Il faut qu'on tombe d'accord de toute façon. Les chantiers les plus durs, ce sont ceux justement où on tombe pas d'accord, du coup, ça peut conduire à des problèmes graves ». Ainsi, quand des règles communes ne peuvent pas être construites, l'activité s'en ressent. Le seul recours au document ne suffit pas au bon déroulement de l'action, il n'y a pas construction d'un espace commun d'activité défini par des règles co-construites.

3.3 Un paradigme hologrammatique pour une gouvernance de la littéracie

De ce qui a été observé précédemment, on peut dire que l'organisation est un espace topique, c'est-à-dire « un lieu où se manifeste syntaxiquement une transformation, eu égard à un programme narratif donné, défini comme une transformation entre deux états narratifs stables » (Greimas et Courtés 1979, t. 1, art. Topique) : le document technique est le programme narratif donné qui va connaître deux états narratifs stables, l'un au départ, l'autre au terme d'un processus d'éditorialisation, la transformation pouvant être opérée par la mobilisation d'une littéracie liée.

Se pose alors la question de la reconnaissance par l'organisation de celle-ci. Comment une organisation qui se définit par et avec le document technique qui repose sur une forme stabilisée depuis l'antiquité, réagit-elle à ces processus incessants qui la déstabilisent temporairement ?

Il faut rappeler qu'aujourd'hui en France les seules formations formelles autour du document technique dans les entreprises du Bâtiment et de Travaux Publics sont d'ordre du contenu : connaître une nouvelle norme, savoir élaborer des solutions techniques liées, tenir compte de la nouvelle réglementation pour rédiger un cahier de clauses techniques. Il n'existe rien sur la pratique du document technique dans sa dimension communicationnelle alors qu'elle s'y développe et constitue un cadre puissant pour l'action collective. Le risque est qu'elle reste localisée, éprouvée sur un chantier et non-transférable sur un autre.

Pour penser une durabilité de compétences et savoirs construits collectivement il faut considérer l'organisation dans sa dynamique apprenante. Il semble nécessaire de favoriser la réflexivité sur les pratiques observées dans une communauté en instituant des échanges formels au sein de l'organisation entre pairs mais aussi inter-catégoriels puisqu'il y a double processus d'acquisition, horizontal et vertical. Il s'agit de valoriser les expériences et développer un sens

partagé du document technique. En cela il faut penser l'organisation selon le paradigme hologrammatique où le sens partagé a une place centrale. Pour Alain Van Cuyck, les règles de ce sens partagé sont dans ce cadre-là « véhiculées par des transmetteurs tels que le langage, l'action, le collectif, les signes engendrés par des dispositifs sémiotiques à partir desquels nous construisons nos propres représentations et comportements » (Van Cuyck 2011). Cependant, c'est dans une construction complexe que s'effectue cette construction de sens commun car « nous sommes aussi agis par elles. Non seulement elles ne sont pas extérieures à nous, mais elles sont en nous comme nous faisons nous-mêmes partie de ces formes et de ces dispositifs auxquels nous participons nous mêmes à régénérer. » (*ibidem*). C'est donc dans une pensée de la complexité qu'il faut envisager cette gouvernance : la partie est dans le tout, le tout est dans la partie.

Le document technique est dépositaire de la forme de l'organisation, il représente une norme, un principe supérieur. En cela, il permet de rentrer dans un processus de négociation qui ouvre sur des règles co-construites pour l'action par les individus. Ce qui requiert de ne pas considérer que la perception du document technique par tous doit être unique et inamovible, mais co-construite dans une dynamique collective qui définit ses règles pour mesurer la marge de manœuvre par rapport à la norme instituée et s'engager dans l'action collective.

Conclusion

S'intéresser aux pratiques du document technique en organisation dans une approche communicationnelle des organisations c'est vouloir « comprendre les organisations, leur fonctionnement et leurs dynamiques à partir des phénomènes communicationnels qui les structurent ». Parmi les phénomènes observés au cours de nos travaux, celui de la mobilisation d'une littéracie propre au document technique est l'une des plus significatives. Construite collectivement, elle permet la coordination de l'action dans l'organisation. Cela se voit particulièrement au cours du processus observé d'éditorialisation qui ouvre un espace de négociation autour du document technique aussi longtemps qu'une interprétation commune n'est pas trouvée pour que chacun s'engage dans l'action qui convient.

Les riches interactions observées montrent que le document technique dans tous ses états successifs permet de « gérer le nombre » autrement dit la complexité de l'enjeu de la situation : le fait technique. Il est un moyen pour stabiliser, même temporairement, les informations qui seront utiles par la suite dans l'action à conduire.

Acquise par un double processus d'affiliation horizontale et verticale, observée in situ et déclarée par les informateurs, cette littéracie se développe au fil des expériences de chantiers, qualifiée d'expertise par la communauté. Poser les conditions de sa durabilité c'est considérer l'organisation selon un paradigme hologrammatique où forme instituée et règles négociées sont interreliées.

Bibliographie

- Bouillon, J.-L., Bourdin, S. et Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation*, 31, 7-25.
- Delamotte, É. et Stalder, A. (2014). La culture informationnelle professionnelle : une approche par le document technique. Dans V. Liquète (dir.), *Cultures de l'information* (p. 91-113). Paris, France : Essentiels Hermès, CNRS édition.
- Greimas, A.-J. et Courtés, J. (1979). *Sémiotique, dictionnaire raisonné de la théorie du langage* (t. 1). Paris, France : Hachette.
- Guyot, B. (2007). Processus éditorial : faire passer un document d'un monde à l'autre. Dans A.-F. Kogan et J.-L. Metzger (dir.), *Où va le travail à l'ère du numérique ?* (p. 213-225). Paris, France : Presses des Mines.
- Monnoyer-Smith, L. et Talpin, J. (2010, décembre). SIC et ethnométhodologie : réconcilier une approche des pratiques avec une analyse des formes du pouvoir. *Cahiers d'ethnométhodologie*, 4, 119-128.
- Rix, G. et Biache, M.-J. (2004). Enregistrement en perspective subjective située et entretien en re-situ subjectif : une méthodologie de la construction de l'expérience. *Intellectica*, 38, 363-396.
- Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à Demain. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Supplément (HS)*, 27-43
- Terssac, G. de (2002). *Le travail : une aventure collective. Recueil de textes*. Toulouse, France : Octarès Éditions.
- Thévenot, L. (2006). *L'Action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. Paris, France : Éditions La Découverte.
- Van Cuyck, A. (2011). Pour une anthropologie culturelle des formes organisationnelles. Règles, régulations, organisation, sémiologie et perspective hologrammatique. Dans *In-formation et communications organisationnelles : entre normes et formes* (actes du colloque international tenu à l'Université Rennes 2, France, les 8 et 9 septembre 2011). Repéré à <http://normesetformes.sciencesconf.org/conference/normesetformes/Actes.pdf>, 233-247.
- Vasquez, C. (2013). Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Supplément (HS)*, 69-89.

Vers des indicateurs de performance normalisés en archivistique: un état des lieux des pratiques actuelles au Québec

Natasha ZWARICH, Ph.D.
Professeure en archivistique
Département d'histoire
Université du Québec à Montréal (UQAM)
Case postale 8888, Succursale Centre-Ville
Montréal (Québec) H3C 3P8
Courriel: zwarich.natasha@uqam.ca

Résumé : Notre étude vise à dresser un état des lieux des pratiques actuelles de mesure de la performance dans les services d'archives québécois, soit d'identifier les principes généraux de la gestion de la performance dans les services d'archives et de voir dans quelle mesure ces principes sont mis en œuvre dans ces organisations. Une méthodologie mixte a été utilisée pour recueillir les données au moyen, dans un premier temps, d'un questionnaire en ligne et, dans un second temps, d'entrevues semi-dirigées auprès de professionnels de l'information. Les résultats nous permettent de jeter un éclairage sur les défis conceptuels et méthodologiques entourant la gestion de la performance en archivistique.

Mots-clés : mesure de la performance ; indicateurs ; archivistique ; gouvernance informationnelle

Contexte et problème de recherche

L'information est au cœur des fonctions et activités des organisations. La façon dont une organisation gère ses ressources informationnelles peut influencer directement sa capacité à exercer ses activités de manière efficace et efficiente, ainsi que de se conformer aux lois et règlements qui la régissent. Les exigences légales souvent plus strictes, notamment en termes de conformité et de reddition de comptes, ont pour conséquence de sensibiliser les organisations à une saine gestion des ressources informationnelles. À cet égard, des besoins liés à la pérennité, la sécurité, l'intégrité, l'authenticité, l'accessibilité des documents deviennent impératifs pour documenter les processus d'affaires et les prises de décisions des organisations. Une ressource informationnelle est « une ressource utilisée par une entreprise ou une organisation, dans le cadre de ses activités de traitement de l'information, pour mener à bien sa mission, pour la prise de décision, ou encore pour la résolution de problèmes » (Maurel, 2013, p. 178). La mise en place d'un système de gouvernance informationnelle permet de répondre à ces préoccupations. La gouvernance informationnelle est définie par ARMA comme étant « a strategic framework composed of standards, processes, roles and metrics that holds organizations and individuals accountable to create, organize, secure, maintain, use and dispose of information in ways that align with and

contribute to the organizations goals » (ARMA, 2007, p. 1). Plus précisément, la gouvernance informationnelle implique la création de programmes de gestion de l'information ainsi qu'un volet visant l'évaluation et le développement de mécanismes de contrôle de ces programmes de façon à assurer l'atteinte d'objectifs organisationnels (Stueart et Moran, 2007, p. 414) ainsi que la mise en place de pratiques durables répondant aux besoins évolutifs des organisations.

L'évaluation de programmes en gestion de l'information est un processus qui vise à déterminer si un service ou un produit répond à un ensemble d'objectifs et si non, en déterminer la raison (Duff, 2011). L'évaluation permet d'identifier les améliorations qui doivent être apportées à un programme, service ou politique; assurer une meilleure reddition de comptes; répondre aux attentes et besoins de la clientèle et/ou utilisateurs (Hermon, Dugan et Nitecki, 2011). Selon Carol W. Weiss (2011), l'évaluation aide à la prise de décision pour apporter des modifications, pour tester une nouvelle idée de programme, ou de décider de poursuivre, développer ou réduire un programme. La mesure au moyen d'indicateurs constitue une composante indispensable d'un programme de gestion tant pour mesurer le développement de programmes et services que pour en mesurer les retombées sur le fonctionnement et la performance de l'organisation (Voyer, 2008; Brophy, 2006). Le concept de performance peut être défini comme étant « une valeur ajoutée à un état initial, comme l'atteinte d'un résultat minimum requis ou acceptable ou comme la réduction du non-désirable. La performance peut représenter la juxtaposition de l'efficience, de l'efficacité, du bien-fondé d'une organisation » (Voyer, 2008, p. 111). Selon Voyer, « la mesure de la performance est fondamentale à tout système organisationnel où l'on veut baliser, suivre et évaluer la progression vers des objectifs » (2008, p. 127) et ceux-ci tendent à varier selon les contextes organisationnels. Carton et Hofer expliquent que la performance est un «concept contextuel» et une «construction multi-dimensionnelle» qui «consiste à mesurer les effets des actions organisationnelles» (2006, p. 3). Selon Hermon, Dugan et Nitecki (2011), la performance doit mesurer les perspectives suivantes: service d'information, utilisateur, organisation et partenaires. Pour mesurer la performance des activités d'une organisation, des indicateurs doivent être définis selon les objectifs de l'organisation. « Un indicateur est un élément ou un ensemble d'éléments d'information représentative par rapport à une préoccupation ou un objectif résultant de la mesure tangible ou de l'observation d'un état, de la manifestation d'un phénomène, d'une réalisation » (Voyer, 2008, p.110). Les mesures utilisées doivent permettre de mesurer les intrants (ex. : les ressources), les extrants (ex. : les résultats) ainsi que toutes autres données permettant d'expliquer ces résultats. Par conséquent, les mesures peuvent être quantitatives ou qualitatives.

Plusieurs organisations ont recours aux statistiques pour mesurer la performance de leurs activités et de leurs services (Donato, 2013). La littérature montre également l'importance d'avoir recours à des données qualitatives dans la mesure de la performance et l'évaluation de programmes notamment pour documenter le contexte des activités et la satisfaction des clientèles (Gainor et Bouthillier, 2014;

Hermon, Dugan et Nitecki, 2011; Duff, Yakel et Tibbo, 2010; Brophy, 2006). La bibliothéconomie a une longue tradition d'utilisation de statistiques pour évaluer les services offerts et mesurer sa performance (Brophy, 2006). En conséquence, des normes et standards sont utilisés pour uniformiser les données recueillies et permettre la comparaison entre diverses bibliothèques (ex. : ARL Statistics and Assessment Program, ISO2789 - Statistiques internationales des bibliothèques; ISO 11620 - Indicateurs de performance en bibliothèques). Récemment, les recherches effectuées sur les indicateurs normalisés en gestion des connaissances et en intelligence d'affaires ont mis en lumière l'importance d'évaluer la performance pour se positionner de manière stratégique dans les organisations et répondre aux besoins de la clientèle (Gainor et Bouthillier, 2014; Chen, Huang et Cheng, 2009). Cependant, Gainor (2014) précise que mesurer la performance d'actifs intangibles, notamment les services offerts, peut poser certaines difficultés d'ordre méthodologique et conceptuel en sciences de l'information rendant ainsi la normalisation des pratiques plus complexes.

Jusqu'à maintenant, peu de recherche porte sur la gestion de la performance en archivistique. « L'archivistique est la discipline qui s'intéresse aux principes et pratiques régissant la création, l'évaluation, l'acquisition, la classification, la description, l'indexation, la diffusion et la préservation des documents durant tout leur cycle de vie quel que soit leur support » (Rousseau et Couture, 1994, p. 34). Parmi ces recherches, on y aborde notamment la standardisation des mesures utilisées dans les services d'archives universitaires pour évaluer la satisfaction des clientèles (Duff, Yakel et Tibbo, 2010) ou encore pour mesurer le retour sur l'investissement qui peut être atteint dans une organisation par l'évaluation et l'amélioration de programmes de gestion documentaire (Bailey, 2010). Les travaux de Jacques Grimard et de Lucie Pagé (2004) dressent un portrait de la littérature portant sur l'évaluation de programmes en gestion des documents et des archives afin de « cerner le pourquoi, le quoi et le comment de l'évaluation » (p. 296). Les auteurs confirment la nécessité de développer une méthodologie adaptée au domaine archivistique. Récemment, des groupes de travail ont vu le jour afin de définir des indicateurs de performance normalisés en archivistique, parmi ceux-ci mentionnons SAA-ACRL/RBMS Joint Task Force on Public Services Metrics et SAA-ACRL/RBMS Joint Task Force on Holdings Metrics. Cependant, plusieurs de ces projets demeurent, pour le moment, théoriques. Nous proposons ici de dresser un portrait des pratiques existantes de gestion de la performance dans les services d'archives du Québec.

Cadre conceptuel et méthodologie

Afin d'étudier la mesure de la performance dans les services d'archives, la présente étude s'appuie sur un modèle conceptuel issue des sciences de la gestion relatif à la gestion de la performance. Voyer a identifié six (6) composantes mesurables pour dresser un portrait global de la performance d'une organisation:

« (1) les clients, leurs besoins et les demandes de services et les occasions d'intervention; (2) les ressources (humaines, financières, informationnelles

et matérielles) et les conditions structurelles, les fournisseurs et les partenaires; (3) les processus, les activités – le quoi – et les façons de faire – le comment; (4) les résultats de production et les réalisations; (5) les résultats d'effets spécifiques sur les clients, les retombées et les impacts plus généraux sur l'organisation et sur l'environnement; (6) l'environnement en général (le contexte, les possibilités d'intervention et les facteurs externes) » (2008, p. 120).

Ce modèle conceptuel est utilisé dans cette étude pour la configuration des outils nécessaires à la collecte de données et l'analyse des résultats.

La méthodologie utilisée pour dresser cet état des lieux est une méthodologie mixte séquentielle, c'est-à-dire que la collecte de données s'est effectuée dans un processus itératif dans lequel les données recueillies dans une phase contribuent à la collecte de données dans la phase subséquente. Ainsi, les données ont, dans un premier temps, été recueillies au moyen d'un sondage en ligne auprès des professionnels de l'information oeuvrant dans les services d'archives. Dans cette étude, le terme professionnel de l'information réfère aux différentes professions et différents titres professionnels des personnes impliquées dans la gestion de l'information et dont les responsabilités principales incluent la gestion du cycle de vie; le développement de politiques et les procédures; les activités de diffusion, la formation et l'évaluation des activités de gestion de l'information (Bergeron et al., 2009, p. 185). Le sondage a été administré au moyen d'un logiciel de collecte de données, soit SurveyMonkey, du 11 mai au 5 juin 2015. Ce dernier était composé de 24 questions et visait à documenter les six (6) composantes identifiées par Voyer (2008). Le sondage fut envoyé à 216 professionnels de l'information et 89 réponses ont été reçues pour un taux de participation de 41%. Dans un second temps, sur la base des résultats obtenus, des entrevues semi-dirigées ont été réalisées auprès de trois (3) professionnels de l'information afin d'obtenir une compréhension plus riche et complète de la gestion de la performance dans les services d'archives. La section suivante présente donc les résultats préliminaires de cette recherche en ce qui concerne les objectifs visés par la mesure de performance, les indicateurs utilisés, la diffusion des activités de gestion de la performance dans les services d'archives et le rôle des professionnels de l'information.

Résultats

Profil des participants

Les participants à cette recherche proviennent de différents secteurs d'activité (Figure 1). Parmi les 89 professionnels de l'information qui ont participé à cette étude, la moitié de ceux-ci, soit 44 participants (49.4%), occupe un poste de catégorie professionnelle dans leur organisation, c'est-à-dire qu'ils conçoivent et implantent des outils de gestion des documents et des archives. Quarante-deux participants (n=42, 47.2%) occupent un poste de cadre, c'est-à-dire qu'ils détiennent l'autorité pour prendre des décisions qui engagent leur organisation, tandis que 3 participants (3.4%) occupent un poste de technicien dont les

principales responsabilités consistent à mettre en application les outils de gestion des documents et des archives ainsi qu'offrir un soutien aux usagers. Il importe toutefois de préciser que la nature du poste occupé ainsi que les rôles et responsabilités des professionnels de l'information peuvent varier selon la taille et la structure de l'organisation.

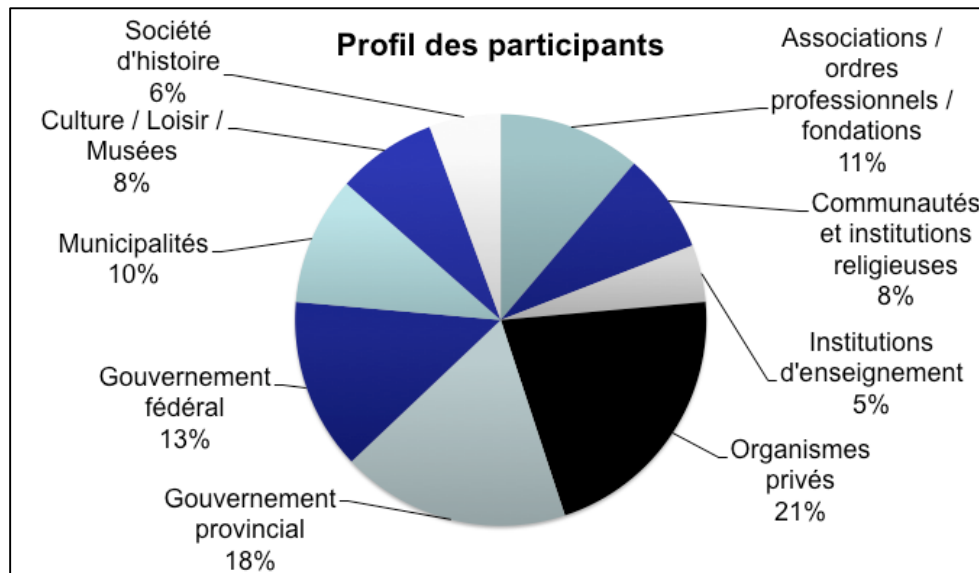


Figure 1. Profil des participants

Objectifs visés et outils de contrôle de la gestion de la performance

Si la majorité des participants (n=71, 80%) disent mesurer la performance de leurs activités de gestion des documents et des archives, les raisons de la mise en place d'un tel processus varient d'une organisation à l'autre (Figure 2). En effet, les résultats du sondage montrent que le principal objectif visé par la mesure de la performance est d'assurer la satisfaction des usagers de l'organisation (n=32, 36%). Les résultats montrent également une préoccupation des participants pour l'amélioration des services offerts en gestion des documents et des archives (n=24, 27%). Dans certaines organisations, la mesure de la performance permet une gestion des ressources adéquates (n=12, 14%), notamment une gestion des ressources financières allouées aux projets de gestion des documents et des archives ainsi que les montants investis dans les ressources humaines. Cependant, les résultats montrent que la gestion de la performance est peu utilisée pour effectuer une reddition de comptes (n=7, 8%) ou effectuer une comparaison des activités de gestion des documents et des archives entre organisations similaires (n=3, 3%).

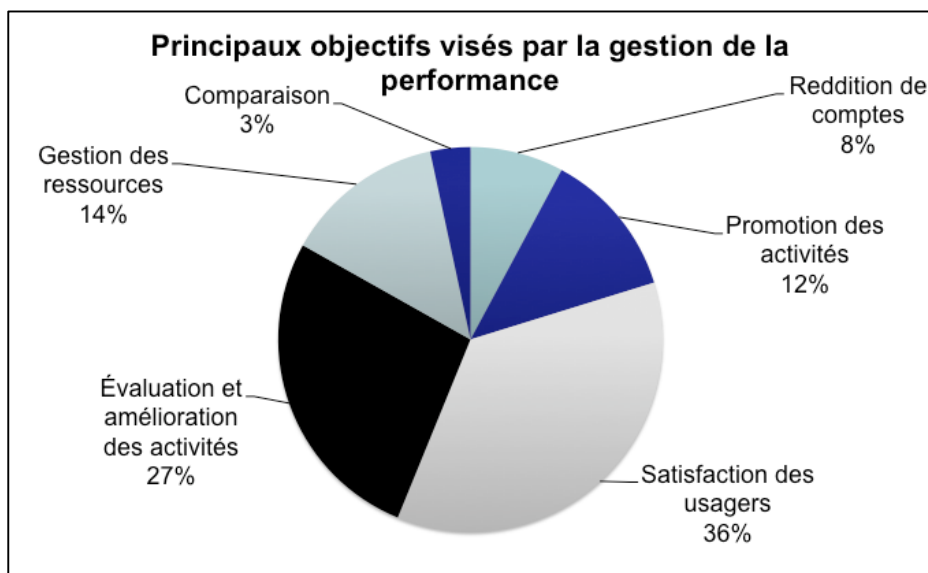


Figure 2. Objectifs visés par la gestion de la performance

Par conséquent, l'outil de contrôle le plus utilisé chez les participants est la gestion de la qualité (n=67, 68%). La gestion de la qualité vise à mettre en place des actions afin de mesurer le niveau de satisfaction des usagers et, plus généralement, du public afin d'améliorer les services offerts. Un tableau de bord est utilisé par 24 (24%) professionnels de l'information de façon à mesurer l'atteinte d'objectifs en gestion des documents et des archives tandis qu'un audit informationnel est effectué par 7 (7.8%) participants afin d'assurer une reddition de comptes de leurs activités. Finalement, un seul (0.2%) professionnel de l'information rapporte utiliser l'étalonnage concurrentiel pour comparer ses activités à celles d'organisations ayant une mission et une structure organisationnelle similaires.

Indicateurs de performance utilisés

Les principaux indicateurs de performance utilisés par les professionnels de l'information (plusieurs réponses étaient possibles) sont le nombre de demandes reçues par les usagers (n=77, 87%), le temps alloué à la recherche d'information (n=52, 58%), le budget consacré aux activités de gestion documentaire et/ou gestion des archives (n=17, 19%) ainsi que le temps consacré à l'implantation d'outils de gestion documentaire et/ou de gestion des archives (plan de classification, calendrier de conservation, logiciel de gestion électronique des documents, etc.) (n=46, 51%). Un participant mentionne comptabiliser le nombre de formations dispensées aux usagers ainsi que la taille des boîtes de messagerie électronique pour effectuer une gestion du courrier électronique dans son organisation. Ainsi, les résultats montrent que, conformément aux objectifs identifiés, les indicateurs visent principalement la mesure du niveau de satisfaction des utilisateurs ainsi que l'évaluation et l'amélioration des services offerts tel que résumé par un professionnel de l'information :

« nous permet: - d'assurer une application conforme et continue des politiques, normes, procédures et outils de gestion documentaire; - déceler un besoin de formation ou de soutien chez les utilisateurs; - soutenir la révision périodique de nos politiques, normes, procédures et outils de gestion documentaire ».

Les résultats de cette enquête montrent également que les indicateurs de performance ne semblent pas documentés, c'est-à-dire qu'hormis deux (2) organisations, aucune définition ne semble exister quant à l'indicateur et à l'interprétation de celui-ci. Dans les commentaires fournis par les participants, nous constatons des difficultés dans l'interprétation des données : « compréhension du moyen de colliger l'information, le vocabulaire à utiliser, interprétation des chiffres ». Par ailleurs, pour plusieurs participants, la fréquence de la collecte de données aux fins de la gestion de la performance est irrégulière et principalement effectuée pour les projets spéciaux qui ont un début et une fin clairement définis. La fréquence de la collecte de données peut s'expliquer par le fait que les données sont surtout colligées manuellement rendant ainsi le processus plus complexe.

Cependant, les résultats obtenus mettent en lumière l'importance de faire la distinction entre indicateurs et statistiques tels que souligné par un professionnel de l'information : « Ces indicateurs sont purement statistiques et ne découle d'aucune préoccupation du service. Ils sont compilés pour fournir de l'information statistique seulement ». En effet, un autre professionnel de l'information précise l'importance de définir des objectifs pour être en mesure de mesurer la performance des activités de gestion des documents et des archives : « Cependant, il ne s'agit que de statistiques. Il n'y a aucun objectif fixé annuellement qui nous permet de voir si notre performance est adéquate ».

Diffusion de la gestion de la performance

Les mécanismes de diffusion des données colligées aux fins de la gestion de la performance varient entre les organisations (Figure 3). En effet, 22 (26%) professionnels de l'information disent diffuser les données lors de rencontres avec les gestionnaires de leur organisation. Selon un participant, la diffusion des activités de gestion de la performance permet de sensibiliser l'organisation à la gestion de l'information : « L'organisation commence à considérer l'importance de la gestion de l'information ». Par ailleurs, 18 (20%) professionnels de l'information diffusent leurs activités dans le rapport annuel de l'organisation. Certains répondants précisent que le rapport annuel est un moyen privilégié pour diffuser le mandat et les activités de gestion des documents et des archives. Cependant, les données diffusées dans le rapport annuel ne permettent pas de mesurer l'impact des activités de gestion des documents et des archives en lien avec les objectifs de l'organisation. Douze participants (13%) diffusent des données sur le niveau de satisfaction des usagers sur l'intranet de l'organisation. Finalement, 37 participants (41%) ne diffusent pas ces résultats puisque, selon un répondant, « la gestion ne demande rien ».

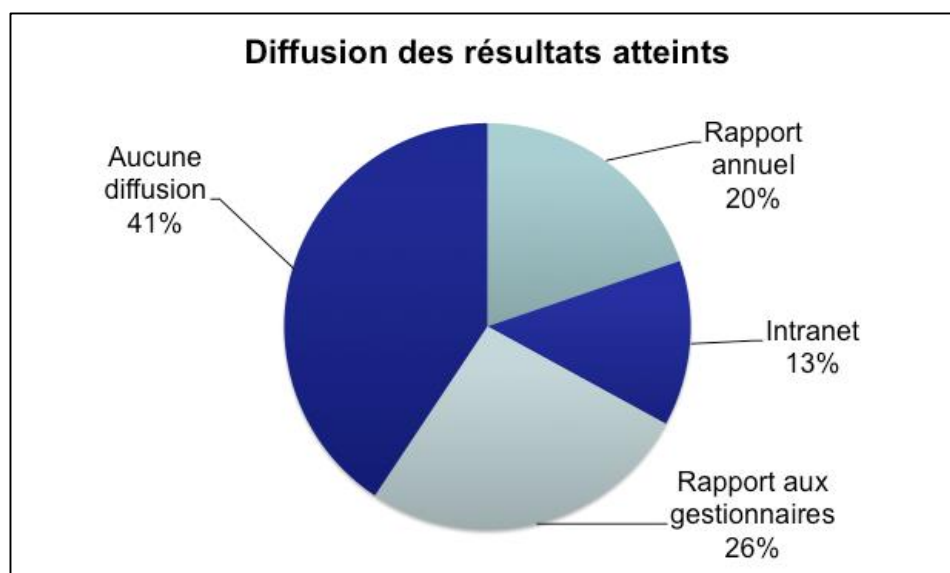


Figure 3. Diffusion de la gestion de la performance

Rôle des professionnels de l'information

Selon les participants, les professionnels de l'information doivent jouer un rôle de premier plan dans les activités de gestion de la performance. En effet, selon ces derniers, d'autres professionnels au sein de l'organisation mesurent la performance de leurs activités tels les technologies de l'information et les finances. Les participants estiment que la crédibilité des professionnels de l'information auprès des gestionnaires passe par la mise en place d'un processus systématique de gestion de la performance. Il revient donc à cet expert de définir des indicateurs de performance valides et fiables visant à mesurer les activités de gestion des documents et des archives et « de les arrimer avec les objectifs stratégiques de l'organisation ». Plusieurs répondants considèrent que la gestion de la performance en archivistique devrait être le fruit d'un travail collaboratif afin « d'ajouter une crédibilité au processus et constitue une valeur ajoutée auprès de la direction de l'organisme ». Selon un répondant, le gestionnaire devrait être impliqué dans le processus complet de gestion de la performance : « Nous croyons que le gestionnaire devrait être impliqué dans le processus de gestion de la performance y compris l'élaboration des indicateurs et de l'outil qui permet d'évaluer la performance ». Finalement, la gestion de la performance doit s'insérer dans la planification stratégique de l'organisation, mais en gestion des documents et des archives, ce processus demeure, selon un répondant, « encore embryonnaire et nous devons composer avec un changement de culture d'entreprise. Des encadrements clairs, diffusés, compris et partagés devraient nous aider à atteindre nos objectifs ».

En somme, les résultats montrent que les participants sont, pour la plupart, sensibles à la mesure de la performance des activités de gestion des documents et des archives dans leur organisation respective. Toutefois, les pratiques et les indicateurs de performance utilisés ne sont pas normalisés.

Discussion

Les résultats démontrent la complexité du processus de gestion de la performance dans les services d'archives du Québec et permettent d'identifier des défis de deux ordres, soit (1) le processus de gestion de la performance et (2) le rôle des professionnels de l'information.

Processus de gestion de la performance

Tout d'abord, les résultats de la recherche suggèrent une disparité dans la terminologie utilisée. Cette disparité reflète les conceptualisations parfois diverses vues dans la littérature en sciences de l'information (Gainor 2014, Carton et Hofer, 2006; Grimard et Pagé, 2004) En effet, pour certains participants, les termes « statistiques » et « indicateurs » semblent être utilisés comme synonymes alors que dans la littérature une distinction est faite entre ces termes. Alors que le terme « statistique » réfère aux données chiffrées, le terme « indicateur » prévoit l'identification d'objectifs et de cibles à atteindre pour en mesurer l'impact. Plus généralement, le terme « performance », compte tenu sa nature contextuelle et multi-dimensionnelle, gagnerait à être défini pour assurer une compréhension commune de ce concept. La terminologie différente utilisée par les participants à cette recherche montre une nécessité pour les chercheurs et les professionnels de l'information à entamer un dialogue afin de développer une terminologie commune.

Les résultats préliminaires suggèrent également que la mesure de la performance des activités de gestion des documents et des archives semble peu intégrée dans les processus d'affaires des organisations. La littérature montre que plusieurs facteurs contextuels peuvent entraver ou faciliter la gestion de la performance en sciences de l'information tels que le type d'organisation, la réceptivité du gestionnaire, la culture organisationnelle, le temps alloué à cette activité, les processus de prise de décision (Gainor, 2014; Cohen, 2009; Brophy, 2006; Grimard et Pagé, 2004). Malgré les différences dans la gestion des organisations, la littérature montre que la gestion de la performance doit soutenir la planification stratégique et les prises de décisions des organisations (Gainor, 2014; Cohen, 2009; Brophy, 2006). Par conséquent, le processus de gestion de la performance doit être documenté, tant la marche à suivre que la définition et les modalités d'interprétation des indicateurs de performance, systématique et connu dans l'organisation alors que le processus de gestion de la performance dans les services d'archives du Québec semble être souvent informel et peu documenté. Le processus de gestion de la performance suppose l'existence d'un programme de gestion des documents et des archives avec des objectifs clairement définis et mesurables. À la lumière des résultats de cette étude et en se basant sur la littérature professionnelle et académique, nous constatons la nécessité de développer un modèle méthodologique de mesure de la performance adapté à la discipline archivistique de façon à démontrer l'impact des activités de gestion des documents et des archives.

Rôle des professionnels de l'information et leur crédibilité

La mise en place d'un programme de gestion de la performance pose la question des rôles et responsabilités des professionnels de l'information dans ce processus ainsi que des compétences nécessaires pour mener ces activités. Il semble qu'encore aujourd'hui les professionnels de l'information soient perçus comme occupant un rôle de soutien plutôt qu'un rôle décisionnel et leurs responsabilités soient centrés sur les fonctions archivistiques (c'est-à-dire la classification, la description, l'indexation, la préservation et la diffusion). Les participants à cette étude confirment que les professionnels de l'information doivent accentuer leur rôle dans la planification stratégique de leur organisation. Ainsi, le développement d'une stratégie informationnelle peut certes contribuer à changer la perception du rôle et des responsabilités des professionnels de l'information. Selon Bergeron et al., « la stratégie informationnelle consiste en un plan de ce que l'organisation veut réaliser en termes informationnels, et doit ainsi être en lien avec la stratégie de l'organisation » (2009, p. 189-190). La stratégie informationnelle nécessite une approche coordonnée des ressources informationnelles d'une organisation, « du point de vue tant du « contenu » que du « contenant » (Bergeron et al., 2009, p. 189-190) dans une vision à long terme de la gestion de l'information. Par ailleurs, la stratégie informationnelle permet aussi de « répondre à des objectifs de développement durable, de rationalisation, de problèmes sociétaux ou encore, patrimoniaux » (Roy, 2014, p. 6).

Dans ce contexte, le développement de compétences dites stratégiques est de mise. Le terme compétence allie le « savoir, le savoir-faire et le savoir-être nous permettant de rencontrer les exigences de notre poste et de répondre aux objectifs de l'organisation » (Lominger 2008, dans Boudreault et Lamond, 2009, p. 9). Plus spécifiquement, selon Croteau et Raymond, les compétences stratégiques, quant à elles, aident « les organisations à répondre rapidement aux changements de l'environnement des affaires » (2004, p. 179). Parmi les compétences stratégiques clés identifiées dans la littérature professionnelle et académique, soulignons entre autres la coopération et collaboration ainsi que la négociation et la médiation entre divers professionnels de façon à permettre l'atteinte d'objectifs communs et de consensus, la responsabilisation qui permet le partage de l'information et l'autonomisation de chacun, l'innovation pour développer de nouveaux services et outils en gestion des documents et des archives et finalement, le « leadership » et des habiletés en communication (Smallwood, 2014; Croteau et Raymond, 2004).

En somme, les participants à cette étude ont présenté différentes pratiques de mesure de la performance dans leur organisation et nous donne quelques éléments de réponse à l'absence de pratiques uniformisées de mesure de la performance.

Conclusion

En conclusion, cette recherche fournit un aperçu des pratiques de gestion de la performance dans les services d'archives du Québec. Elle permet de confirmer les

résultats obtenus par d'autres chercheurs en sciences de l'information à savoir que la mesure de la performance en archivistique vise principalement à évaluer la satisfaction des usagers et améliorer les services offerts et non pas à mesurer l'impact des activités de gestion des documents et des archives. De surcroît, elle montre que la gestion de la performance n'est pas systématique et uniforme entre les services d'archives et n'est pas nécessairement intégrée à la stratégie de l'organisation. Une recherche plus approfondie sur les pratiques de gestion de la performance dans les services d'archives s'impose de façon à mieux comprendre les défis conceptuels et méthodologiques et ainsi permettre l'élaboration d'indicateurs de performance valides et fiables en archivistique.

Bibliographie

Archival Metrics. Promoting a Culture of Assessment in Archives and Special Collections. [En ligne] <http://archivalmetrics.cms.si.umich.edu> (Accès le 1^{er} février 2015).

ARMA International. (2007). Information Governance Maturity Model. [En ligne] <http://www.arma.org/r2/generally-accepted-br-recordkeeping-principles/metrics> (Accès le 1^{er} février 2015).

Bailey, S. (2011). Measuring the impact of records management. Data and discussion from the UK higher education sector, *Records Management Journal*, 21 (1) : 46-68.

Brophy, P. (2006). *Measuring Library Performance : principles and techniques*. London, Facet Publishing.

Boudreault, H. et L. Lamond. (2009). Savoir être compétent. *Technigogie*, 2 (2), p. 4-9.

Carton, R. B. et Hofer, C. W. (2006). *Measuring Organizational Performance*. Northampton, MA: Edward Elgar Publishing, Inc.

Chen, M-Y., Huang, M.-J. et Cheng, Y-C. (2009). Measuring knowledge management performance using a competitive perspective: An empirical study, *Expert Systems with Applications*, 36 : 8449–8459.

Cohen, C. (2009). *Business Intelligence: Evaluation and Impact on Performance*. Hoboken, NJ: Wiley & Sons.

Cook, C. (2001). A Mixed-Methods Approach to the Identification and Measurement of Academic Library Service Quality Constructs : LibQUAL+™. Université du Texas, Thèse de doctorat (Higher Education Administration).

Croteau, A.-M. et L. Raymond. (2004). Performance outcomes of strategic and IT

competencies alignment. *Journal of Information Technology*, 19 (3), 178-190.

Duff, W. M., Yakel, E., Tibbo, H. R., Cherry, J. M., McKay, A., Krause, M. G. et Sheffield, R. (2010). The Development, Testing, and Evaluation of the Archival Metrics, Toolkits, *The American Archivist*, 73: 569 – 599.

Dugan, R.E., Herson, P. et Nitecki, D.A. (2009). Viewing Library Metrics From Different Perspectives. Inputs, Outputs and Outcomes. Santa Barbara : CA, ABC-CLIO.

Gainor, R., et Bouthillier, F. (2013). Conceptualizing outcome and impact measures for intelligence services. *Information Research*.

Gainor, R et Bouthillier, F. (2014). Competitive Intelligence Insights for Intelligence Measurement, *International Journal of Intelligence and Counter Intelligence*, 27 (3) : 590-603. DOI: [10.1080/08850607.2014.900299](https://doi.org/10.1080/08850607.2014.900299).

Gainor, R. (2014). *Measuring competitive intelligence outcomes and impact*. McGill University. Thèse de doctorat (sciences de l'information).

Grimard, J. et Pagé, L. (2004). Towards program evaluation in archives, *Archival Science*, 4 (1-2): 99-126.

International Standards Organization. (2001). ISO 15489-1, Information and Documentation – Records Management – Part 1: General. Geneva, Switzerland: ISO.

International Standards Organization. (2006). ISO 2789, Information et Documentation – Statistiques internationales de bibliothèques. Genève, Suisse: ISO.

International Standards Organization. (2008). ISO 11620, Information et Documentation – Indicateurs de performance des bibliothèques. Genève, Suisse: ISO.

Kooper, M., Maes, R., et Roos Lindgreen, E. (2011). On the governance of information: introducing a new concept of governance to support the management of information. *International Journal of Information Management*, 31 (3), 195-200.

Leea, K. C., Leeb, S. et Kang, I. W. (2005). KMPI: measuring knowledge management performance, *Information & Management*, 42 : 469–482.

McLeod, Julie et Childs, Sue. (2007). Records Management Capacity and Compliance Toolkits: A Critical Assessment, *Records Management Journal*, 17 (3): 216-232.

Pickard, A. J. (2013). *Research Methods in Information*, London: Facet Publishing, 2nd edition.

Poll, R. (2012). Can we quantify the library's influence? Creating an ISO standard for impact assessment, *Performance Measurement and Metrics*, 13 (2) : 121-130.

Rousseau, J.-Y., Couture, C. et al. (1994). *Les fondements de l'archivistique*. Québec : Presses de l'Université du Québec.

Saffady, W. (2011). *Cost Analysis Concepts and Methods for Records Management Projects*, Overland Park, KS: ARMA International, 2nd edition.

Smallwood, R.F. (2014). *Information governance: concepts, strategies and best practices*. Hoboken, NJ: Wiley.

Stueart, R. d. et Moran, B. B. (2007). *Library and Information Center Management*. 7e éd. Englewood, CO: Libraries Unlimited.

Roy, S. (2014). Gouvernance de l'information. Dans *Archiviste d'aujourd'hui. Guide pratique*, Montréal: Association des archivistes du Québec.

Voyer, P. (2008). Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance. Montréal, Presses de l'Université du Québec, 2^e édition.

Yakel, E. et Tibbo, H. (2010). Standardized survey tools for assessment in archives and special collections, *Performance Measurement and Metrics*, 11 (2) : 211-222.

Zwarich, N., Maurel, D. et Dufour, C. (2015). Le rôle stratégique de l'archiviste à l'ère de la gouvernance informationnelle. Communication présentée dans le cadre des 15^e Journées des archives, Belgique, Louvain-la-Neuve, 23-24 avril 2015.



COSSI
COLLOQUE

information
communication
SAVOIR société COMMUNICATION SOCIÉTÉ INFORMATION
organisation
ORGANISATION savoir