

varia n° 1 | 2020
Communications organisationnelles : Comprendre et discuter les propositions théoriques de Christian Le Moënne. Un corpus de textes de 1994 à 2016

Chapitre 2 - Un cadre heuristique pour penser les formes organisationnelles et le champ de l'information-communication organisationnelle en France

Sidonie GALLOT *Maître de conférences*
Institut des Technosciences de l'Information et de la Communication
LERASS UR827
Université de Montpellier Paul-Valéry

Édition électronique :
URL :
https://com-orga-discuter.numerev.com/articles/varia-1/2199-chapitre-2-un-cadre-heuristique-pour-penser-les-formes-organisationnelles-et-le-champ-de-l-information-communication-organisationnelle-en-france
DOI : numerev_1413
Date de publication : 15/12/2020

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : GALLOT, S. (2020) Chapitre 2 - Un cadre heuristique pour penser les formes organisationnelles et le champ de l'information-communication organisationnelle en France. *Communications organisationnelles : comprendre et discuter*, (varia n°1).
https://doi.org/10.34745/numerev_1413

Le second chapitre (S. Gallot : **Un cadre heuristique pour penser les formes organisationnelles et le champ de l'information-communication organisationnelle en France**) propose une interprétation de l'ensemble du travail épistémique de CLM. Ce chapitre vise moins à discuter qu'à présenter les multiples facettes de ce travail et tente de restituer l'imbrication des liens entre les thématiques qui seront ensuite abordées indépendamment.

Sidonie GALLOT est Maîtresse de conférences en SIC à l'Université Paul Valéry et membre du LERASS-Ceric. Ses travaux portent sur les problématiques info-communicationnelles contemporaines du management et du changement des formes organisationnelles ainsi que sur les développements, dynamiques et organisation des connaissances disciplinaires du champ de la Communication organisationnelle.

Mots-clés :

Chapitre 2

Un cadre heuristique pour penser les formes organisationnelles et le champ de l'information-communication organisationnelle en France

Sidonie GALLOT

Maitresse de Conférences - Université Paul Valéry – Montpellier LERASS - EA 827

Des activités et des productions qui ont jalonné toute la carrière de CLM émerge, évolue et se consolide une pensée-socle particulièrement heuristique. Au fond, et c'est ainsi que j'ai tenté de présenter ce chapitre, ce qui semble en tout premier lieu guider la réflexion de CLM s'inscrit dans une posture critique méliorative qui donne des éléments pour penser de multiples phénomènes, qui donne à réfléchir et à interroger ce qui change, ce qui perdure, résiste, se transforme, émerge, s'organise et s'institue dans les

collectifs, les organisations, leur management, avec et par l'information-communication.

Cette pensée se caractérise par une approche globale des organisations, de l'évolution des formes sociales dans les sociétés contemporaines et à plusieurs niveaux d'échelles. Cette lecture est complexe du fait qu'elle englobe plusieurs niveaux de réalités et appelle à lire et à appréhender « en reliance » de nombreux concepts et phénomènes, à l'aune de l'information-communication, de ses dispositifs, de ses stratégies et de leurs intrications sociales et sociétales. Je vais tenter dans ce chapitre de livrer modestement ma lecture de cette pensée-socle que je vais essayer de présenter dans son ensemble et d'interpréter ; je me suis centrée sur ce qui fait « constance » dans ses réflexions et qui amène surtout pour les académiques autant que pour les professionnels à lire et à penser les processus et les formes processuelles. L'approche qui m'est propre est centrée sur le management et la conduite du changement.

La question qui a guidé ma lecture de ses textes et mon projet pourrait être formulée ainsi : comment à partir des écrits de CLM peut-on penser, appréhender et comprendre les phénomènes de mise en forme et de prise de forme organisationnelles au prisme des phénomènes et stratégies d'information-communication, en contexte de recomposition et d'instabilité permanente ? M'amenant à me demander concomitamment : comment CLM pense et nous donne à penser l'information-communication organisationnelle dans le champ des SIC en France ?

Pour ce faire, j'ai pris appui sur l'intégralité de ses écrits des plus anciens aux plus récents pour repérer leurs constantes (d'où de nombreuses références datées pour saisir ces idées en germes) et évolutions en les thématisant et en cherchant à pointer les liens ou connexions inter-thématiques pour tenter d'en restituer une pensée globale. Ainsi mon travail s'articule en 7 paragraphes regroupés en trois mouvements[1] :

- D'abord, je présenterai les éléments permettant de penser le contexte : le cadre socio-historique de transformations généralisées des organisations et le cadre d'émergence de l'information-communication professionnelle

- Ensuite, des éléments pour « penser les processus »

- Enfin, des éléments pour penser les formes organisationnelles et sociales contemporaines : la dimension symbolique et les normes, puis les formes objectales (artefacts techniques et technologiques) et sémiotiques (productions de « langages »)

J'y vois ainsi un cadre heuristique à la fois pour les professionnels[2] (managers, concepteurs de dispositifs organisationnels, conseillers et professionnels en communication, en information), mais aussi et surtout pour les chercheurs académiques, et notamment pour la structuration et la clarification du champ en communication organisationnelle.

Éléments pour penser « en contexte » de mouvement et recomposition permanente

1. Un contexte historique de globalisation pour appréhender les transformations organisationnelles, managériales et communicationnelles

La contextualisation socio-historique[3] qui caractérise et introduit nombre des écrits de CLM nous permet d'appréhender et de lire dans un niveau méta, des phénomènes pluriels – et n'est, de toute évidence, pas sans lien avec sa formation en sciences politiques et sa préoccupation pour des questions socio-économiques. Il décrit et invite à une lecture historiquement, politiquement et socialement située des phénomènes pluriels (évolution des organisations, déploiement de l'information-communication, crise managériale, etc.) pour comprendre en contexte, au regard de ces grandes logiques imbriquées, les transformations organisationnelles, managériales et communicationnelles. Nous allons, dans la présente partie, tenter de synthétiser et souligner, ce qui est pointé comme faisant contexte du développement, des transformations et de l'institution des formes d'organisation et de la communication professionnelle.

1.1Des tendances aux effets anthropologiques profonds

Au fil des décennies et des transformations plus récentes, et ce depuis son HDR, cette lecture élargie permet de décrire et de comprendre les transformations globales de nos sociétés et des organisations (globalisation des marchés, mondialisation, modèles managériaux, mutation numérique) dans leurs dimensions autant politiques, économiques, technologiques etc. Cela contextualise comment ces transformations historiques ont participé et participent à inscrire dans un même mouvement global les transformations des formes organisationnelles, des modèles managériaux et des métiers et pratiques de l'information-communication ; cela permet de montrer comment, concomitamment, ces phénomènes sont soumis et participent à ces mutations dans tous les différents espaces où ils se déploient.

Ceci permet dès lors d'envisager ces phénomènes et pratiques d'information-communication nombreux et omniprésents non pas comme des phénomènes isolés ou nouveaux, mais comme éléments constitutifs d'un tout organisé et logique : interdépendants et dépendants tout autant de logiques politiques, économiques, managériales, techniques, anthropologiques et sociales etc. Et donc d'ouvrir les perspectives d'un champ de recherches conséquent.

Ces développements permettent de mettre au jour ce qui fait changement, transformation, émergence de nouvelles formes et résistances et sont présentés par CLM selon 3 aspects fondamentaux (Le Moënne, 1994) :

- Les tendances historiques lourdes ont des effets anthropologiques profonds qui perdurent dans les modèles, les formes et les idéologies managériales contemporaines de l'organisation et qu'il convient de considérer

- Les mutations engagent une crise des formes et des modèles d'organisation et font passer d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps, plus exactement de la vitesse

- L'émergence de l'information-communication dans son développement professionnel

est à la fois, le symptôme, le moyen et la résultante de la volonté de dépassement de crises nombreuses qui ont affecté et affectent les organisations et leur management

Une telle lecture des changements et des phases de transformations amène à se concentrer sur l'évolution des formes organisationnelles dans une lecture macroscopique de l'organisation managée et de l'information-communication. Cela peut poser des problèmes aux lecteurs ; il me semble nécessaire de clarifier quelques notions-clés. Pour CLM l'organisation – et c'est la difficulté en français – désigne à la fois la structure et le processus de structuration. « *L'expression* « *organisation* » *est ambivalente car elle désigne à la fois la structure et le processus de structuration, l'organisation constituée et les processus de construction des formes organisationnelles* » (Le Moënne, 2008, p.134). Dès lors, nous parlerons de modèles[4]pour désigner les états et structures[5] d'organisation ou de management[6], et de formes pour caractériser les processus qui font « organisation ».

L'idée-socle de ces développements historiques est que ces transformations globales, cette « dislocation physique » de l'entreprise-site, nécessite de faire exister autrement l'organisation, de la recomposer ; et que pour cela la dislocation s'associe à la montée en puissance de la rationalisation de la production du et par le management au travers de stratégies d'information-communication. Ainsi, ces stratégies visent à « recomposer » symboliquement des organisations « éclatées » spatialement en assurant la coordination, et à « passer d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps et de la vitesse : « *il me semble que les logiques sociales dominantes sont passées, dans les trente dernières années, d'une anthropologie de l'espace à une anthropologie du temps ou, plus précisément de la vitesse* » (Le Moënne, 2012), c'est-à-dire que les organisations sont passées d'un état à un processus.

1.2 Une logique de transformation, dislocation et recomposition des formes organisationnelles

« *Le terme* « *dislocation* » *est utilisé souvent pour parler du phénomène global de transformation et de dissipation structurelle et temporelle des organisations que nous venons de décrire. Il traduit et témoigne de l'émergence de nouveaux modèles d'organisation, engageant de nouvelles formes par lesquelles un noyau central, l'entreprise-site, se démet de la* « *matérialité physique* » *qui la caractérisait auparavant pour prendre une forme plus disparate, externalisant, déplaçant ou dématérialisant une partie de ses activités ou de sa production pour prendre la forme* « *d'entreprise-projet* » *ou* « *entreprise-réseau* » (Le Moënne, 1995, p.145)

L'idée maitresse consiste à montrer que depuis les 30 glorieuses, les formes organisationnelles émergentes aux prises des évolutions globales des environnements, « disloquent » d'une part la spatialité classique qui matérialisait concrètement sur un site physique les organisations quelles que soient leurs formes et leurs secteurs[7] ; elles disloquent aussi leur relation au temps : celle-ci s'en retrouve modifiée, accélérée et globalement affectée de manière de plus en plus prégnante par la mondialisation, la globalisation et l'ouverture des marchés[8], et par le développement des TIC et du numérique. L'organisation ne se déploie plus en tant que

structure mais en tant que processus où coordination, synchronisation et stabilité du collectif deviennent fondamentales. On assiste alors, pour organiser et coordonner, d'autant plus à l'ère du numérique, à un déploiement massif de règles, de normes et de procédures (§5). Et, en même temps, ainsi démise de sa matérialité, l'organisation se doit d'exister, la question de son identité, de sa représentation et de sa mise en visibilité dans la sphère publique et de la conception de son « image » se pose et on déploie dès lors des stratégies de communication visant à « symboliser » l'organisation (§2). Ces deux enjeux liés de coordination et de symbolisation en appellent donc au développement massif de stratégies d'information-communication en vue d'organiser et de coordonner, métaphoriser l'entreprise et ainsi construire son image, son identité, marquer ses limites, ses temporalités et permettre la pérennité du projet d'entreprise. Il s'agit donc littéralement de recomposer l'organisation. Ainsi le processus de dislocation s'inscrit dans une logique permanente de dislocation-recomposition dans lequel l'information et la communication jouent conjointement un rôle fondamental.

> « *Le développement des entreprises multi-sites et des entreprises de gestion des flux comme les chemins de fer, la naissance de firmes mondiales intégrant l'ensemble de la chaîne logistique, la tendance au monopole de groupes financiers issus de la fusion du capital industriel et du capital bancaire, la naissance du marketing, des relations publiques appliquées aux logiques d'entreprises, le développement de stratégies de communication institutionnelle, tous ces événements et processus participent de la symbolisation croissante des firmes et de la virtualisation de plus en plus marquée de leurs formes organisationnelles* » (Le Moënne, 2008, p.147). Et d'ajouter « *De là l'importance grandissante, à partir des années 80 et à mesure de ce mouvement général de « recomposition dissipative », de la catégorie d'image qui marquait à bien des égards la reconnaissance de la symbolisation – ou de la virtualisation générale des firmes et des groupes industriels et financiers. De là également l'extension, sous l'impulsion de ce qui sera appelé « stratégies de communication institutionnelles », de cette symbolisation aux différentes institutions* » (Ibid., p.149)

Ces présentations historiques des grandes transformations qui affectent les organisations servent directement la compréhension du développement, de la montée en puissance et de l'institutionnalisation de l'information-communication professionnelle.

1.3 Penser le cadre d'émergence et d'expansion de la communication volontariste

Ce contexte ainsi caractérisé permet à CLM d'expliciter, dès les premières publications, une logique de l'émergence de la communication volontariste[9] comme étant en lien direct avec l'évolution des formes organisationnelles dans leur dimension politique, économique, sociale et technique. Il identifie et caractérise 3 éléments de transformation des organisations et du management participant directement du déploiement de la communication volontariste à l'ère capitalistique de globalisation et d'internationalisation des marchés (Le Moënne, 1994) :

- La dislocation des organisations et la nécessité de les symboliser par la communication

•La rationalisation et la normalisation de l'organisation du travail dans un tel contexte de production, déploiement de « machines » par une communication et un management aux fonctions programmatiques

•La globalisation et l'internationalisation des marchés modifiant la place et le rôle des entreprises dans l'espace public et la société et appelant au déploiement de la communication institutionnelle[10]

Il montre certes que les formes organisationnelles, le management et l'information-communication sont inextricablement liés et dans l'histoire et dans les pratiques, mais il propose aussi une conception de la communication volontariste autour de trois « espaces » de l'entreprise (Le Moënne, 1995) : la mise au travail, l'organisation administrée, la relation aux environnements ; et comme se développant aux prises de deux dimensions : une matérielle (objets, normes, référentiels voir §5, §6, §7)) et l'autre symbolique (§3 et §7) donnant à l'information-communication la fonction majeure non plus seulement de représentation mais de coordination, de matérialisation, de symbolisation de l'organisation qui dépasse largement le cadre de communication professionnelle d'entreprise : « *La dislocation de l'espace de l'usine, espace jadis physiquement repérable et assignable en un lieu, avec une séparation physique entre le « dedans » et le « dehors », entre ce qui était elle et ce qui ne l'était pas, fait place à des formes hybrides d'organisation que les discours managériaux désignent de façon métaphorique – entreprise « projet », entreprise « réseau », entreprise « virtuelle »… – et qui alimentent puissamment l'imaginaire social* » (Le Moënne, 1995, p.145).

CLM souligne le fait que les différentes stratégies des communicateurs ou dispositifs et modèles de communication, d'organisation et de management contemporains – qui la plupart du temps sont abordés ou traités dans les recherches récentes, comme des modèles innovants ou « générateurs » de transformations (notamment par exemple dans les travaux et modèles dédiés aux nouveaux modèles organisationnels, au déploiement des TIC, à la numérisation) – ne constituent pas, en eux-mêmes « la » transformation, mais que celle-ci leur est bien antérieure et a participé, dans un long processus dans lequel elles s'inscrivent, à permettre leur émergence et leur déploiement. En effet, dans une approche évolutionniste, les organisations contemporaines, leur management et les artefacts sont pris dans cette logique historique en laquelle résident des institutions qui leur échappent pour partie ou sont négligées par ceux qui ont la charge de les concevoir ou de les manager (voir §3). Ainsi, la lecture que nous avons proposée envisageait de mettre au jour les changements et transformations des organisations, et surtout de montrer l'importance et l'imbrication étroite de leur influence sur la transformation des organisations, la crise du management, et sur le développement et le rôle des stratégies d'information-communication professionnelle.

2. Un cadre pour comprendre l'émergence, l'institutionnalisation et le rôle de l'information-communication professionnelle dans ce contexte de crises et de transformations

Les transformations globales, la mutation des modèles d'organisation engagent des

processus d'émergence de formes organisationnelles et l'institutionnalisation des fonctions et des professions de l'information-communication dont CLM a suivi et analysé l'évolution depuis ses travaux d'HDR (1993, 1994). Outre de dresser les contours contextualisés de grandes phases de pratiques de communication en les liant systématiquement au contexte socio-économique et politique, ces développements l'amènent, dans une perspective critique des postures, des pratiques et des choix sémantiques des dénominations des fonctions et métiers, à défendre un positionnement à portée managériale, stratégique et politique de ces professions, plus globalement des activités d'information-communication. Mais il s'agit aussi pour lui de théoriser en parallèle l'évolution de la communication vers l'information-communication organisationnelle.

2.1 Une approche historique de la professionnalisation de la communication en France

Très tôt dans ses écrits CLM opère une distinction nette entre ce qui relève de la communication « empirique » et de la communication « volontariste » (1994), c'est-à-dire qui correspond à une formalisation des stratégies planifiées et engage une institutionnalisation des pratiques professionnelles amenant, par ses modèles, une normalisation progressive du champ professionnel. Il suivra cette « histoire » des métiers ponctuellement jusqu'aux publications plus récentes (2012, 2015a, 2015b) en les réactualisant au regard du déploiement des TIC et du numérique.

Outre de cerner les transformations globales des métiers, il met en lumière le fait que les modèles américains tels que le marketing ou *l'human engeneering*, ainsi que les manières de concevoir l'organisation, ont concouru et influencé fortement le développement et l'institutionnalisation de la communication professionnelle en France qu'il présente en 3 phases (Le Moënne, 1994) :

- La première phase 1950-1968 est marquée par le séparatisme interne/externe. Le développement de la communication de « type marketing » fonctionnaliste structure clairement une sphère externe de l'entreprise qui évolue du produit à la marque par des stratégies de symbolisation. Dans le même temps, sous l'influence de l'école des relations humaines et de l'industrialisation, la communication interne se développe, fortement marquée en termes gestionnaires avec une fonction d'entrainement, relationniste.

- La seconde phase 1968-1976 est marquée par la fusion interne/externe : c'est l'essor de la communication globale. La crise économique, les mouvements sociaux, la production et le consumérisme de masse ont amené une imbrication plus étroite entre communication interne et externe. La communication globale s'impose face à une défiance de l'opinion publique envers les entreprises, mais aussi du fait d'un besoin d'organisation et de cadencement de la production. On voit alors émerger des services dédiés d'information et de communication pour répondre à ces besoins et, avec eux, on assiste à l'évolution des conceptions des relations humaines internes, des relations commerciales avec la relation-client et de celles publiques avec les médias.

•La dernière phase, inscrite en continuité de ce mouvement, depuis 1976, est celle de la communication institutionnelle. L'internationalisation et la globalisation des marchés marquent l'entrée des entreprises dans la sphère politico-médiatique et sociétale, c'est l'ère de « l'entreprise citoyenne ». Cette période est marquée par la crise profonde des organisations et du management induite par les transformations des organisations, affectant directement les conceptions, leur identité et leur légitimité et nécessitant une réponse appropriée pour tenter de masquer cette crise ou de la dépasser, selon la posture paradigmatique et dogmatique adoptée.

Les écrits de CLM se focalisent majoritairement sur cette dernière période dans laquelle nous évoluons encore. Les transformations importantes des organisations tous secteurs confondus décrites dans le §1, notamment avec l'avènement des normes, de l'évaluation ou du numérique a certes fait évoluer la communication institutionnelle depuis ses débuts ; cela a impulsé un permanent besoin d'information et d'adaptation autant des stratégies de mise en visibilité, d'information, de communication que d'adaptation des professions et des métiers tendant vers un « besoin » et un devoir d'information de plus en plus accru. Les professionnels de la communication institutionnelle et de la communication en général sont tout aussi bousculés : ils ont à charge de produire l'imaginaire « interne » et sa clôture vis-à-vis de l'environnement « externe ». Mais tous les acteurs des organisations sont confrontés à l'obligation d'un nouveau professionnalisme devant répondre (normes et soumission) à la traçabilité, l'évaluation qui peut être judiciarisée (§5). D'où un autre usage de la numérisation : une généralisation des écritures (Le Moënne, 2012)[11]. De fait ces écritures marquent et caractérisent progressivement des fonctions et pratiques de « communication » ; on voit une évolution vers des besoins d'« information », amenant à passer de « communications organisationnelles », à information-communication organisationnelle – concept sur lequel nous reviendrons.

Dans le passage qui suit nous allons nous concentrer sur la posture critique de CLM vis-à-vis de la communication institutionnelle et des stratégies de communication professionnelle : que cela passe par des dénominations métiers, des pratiques, des moyens et des productions, par l'éthique, c'est surtout la représentation et l'activité visible des professionnels de la communication et des organisations dans la sphère publique que CLM met en critique. Au-delà de cette démonstration, c'est un appel à un positionnement politique de « la communication ».

2.2 La communication institutionnelle : critique de la représentation et des pratiques de communication dans la sphère publique

La montée en puissance de la communication « professionnelle » relève du fait que la communication volontariste cherche, en mettant l'accent sur les discours managériaux, à masquer et dépasser la crise profonde des conceptions des administrations et des pratiques d'administration des entreprises, crise de légitimité et d'identité (Le Moënne, 1994). Dès lors, le fondement même de la communication institutionnelle réside dans la fonction des relations publiques et du marketing et repose sur des stratégies d'images qui pour CLM sont d'abord des stratégies politiques (Le Moënne, 2008). Si, dans une grande logique capitalistique la communication institutionnelle participe à inscrire

l'organisation dans son environnement, dans la société et l'espace public (Le Moënne, 1995), il relève en référence à Crozier que ce n'est pas l'impact de l'entreprise (ou de l'organisation) sur l'environnement qui initie les stratégies, mais l'enjeu, non plus local mais global, d'être actives dans leurs environnements de plus en plus incertains et concurrentiels. Dès lors, le pouvoir d'influence des communicants – qui par la conception de stratégies, de « formes artificielles », de sémantiques concourt à la conception d'imaginaires qui ont prise sur les sociétés et s'immiscent dans toutes les sphères (sociétales, professionnelles et privées) – est extrêmement important et érige le modèle de l'entreprise capitaliste comme modèle sociétal.

Encore, CLM met en critique une certaine posture paradoxale de ces formes et pratiques de communication et des métiers dits de « conseils en communication » visant, via des discours enchanteurs, à instaurer entre autres des normes et référentiels de bonnes pratiques ayant pour enjeu de promouvoir, développer et surtout « vendre » les organisations mais aussi et surtout leurs propres pratiques. Il en va de même pour les intitulés des professions : « dircoms », « consultants » etc., ces qualifications des activités telles des slogans participent d'une conceptualisation des professions et des activités qui suppose une forme de reconnaissance – par la dénomination – du droit à la parole et à l'intervention dans la sphère professionnelle et publique (Le Moënne, 1994). Ces stratégies ont pour résultat d'induire par les discours des effets de sens, des effets sur la construction des professions, sur la construction de l'objet « communication d'entreprise » et sur son interprétation en général : elles produisent une forme de normalisation, de standardisation des activités professionnelles limitées aux relations publiques et à la partie « visible et médiatique » d'une communication essentiellement représentative au détriment de ses activités et effets stratégiques moins visibles et qu'il considère cependant comme hautement influents.

Les critiques de CLM peuvent être lues selon 3 niveaux inter-reliés (1994, 1995, 1998) :

- Dans la sphère publique d'abord. Au niveau de la représentation de la communication dans l'espace public, l'aspect revendiqué par la communication interne comme externe : à savoir dans un aspect où la représentation se limiterait essentiellement à un effet de création de valeur symbolique (§4) sans se traduire concrètement en actions sociétales ou managériales concrètes. La régulation capitalistique ne peut pas se substituer à des activités qui ont pour but seulement la construction de sens (§7).

- Dans la sphère organisationnelle ensuite. Au niveau des actions et des pratiques managériales : c'est l'éthique des communicants, la légitimité de leurs actions dans la sphère publique et du management relativement à leur capacité d'influence qui sont au cœur des critiques. À l'instar de Floris, CLM reproche aux stratégies managériales de communication (§4, §5) d'être pensées comme une forme de développement des relations publiques, c'est-à-dire dans leur dimension marketing, strictement symboliques dans l'optique d'influencer la presse et les médias mais non traduites pragmatiquement en stratégies politiques formelles (1994, 1997, 2008).

- Dans la sphère des métiers du conseil en management enfin. Au niveau des

directions et de leurs conseils en communication c'est la dimension marketing, d'une littérature abondante à prétention « rationnelle » (§5), produite par des consultants et autres acteurs susceptibles d'influencer les dirigeants. Modèles, méthodes miracles, best practices qui prétendent proposer l'explicitation de processus et de phénomènes qui sont en fait peu prévisibles dans leurs effets, et dont les conséquences échappent pour l'essentiel à ceux qui prétendent les produire et les contrôler (§3). Au-delà de cet aspect il pointe également la limite des études proposées par ces conseillers comme visant seulement à justifier *a posteriori* les investissements engagés dans ces productions à visée symbolique.

Globalement, ce que CLM reproche à la pratique de la communication professionnelle, c'est que ces stratégies et actions des « communicants » limitent pour la société la communication professionnelle au seul aspect représentationniste, visible, fondé sur des « modèles » marketing, et la production massive d'idéologies de « consultants ». On peut estimer que la vision de CLM dépasse et déborde largement du cadre de l'Entreprise et qu'il s'intéresse aux processus de prise de formes (organisationnelles, sociales, sociétales) ; ainsi, cette « pratique » répandue de ce que recouvre la communication professionnelle est limitée et limitante. En effet, pour lui ces pratiques quelles qu'elles soient participent dans tous les cas d'un « investissement de forme[12]» au sens de Thevenot et qu'en ce sens la professionnalisation des communicants est le fruit d'un processus d'explicitation et de légitimation concourant à l'institutionnalisation d'un champ professionnel, qui, ainsi se définit et se « vend » et circonscrit la communication, en créant une valeur symbolique bien en deçà de sa portée managériale et de sa capacité à in-former, c'est-à-dire à mettre en forme, à influer et à participer du surgissement de formes (sociales, organisationnelles et sociétales).

2.3 Penser la communication professionnelle et l'information-communication organisationnelle : une portée managériale, stratégique et politique

Le champ professionnel de la communication déborde ainsi très largement les organisations, et joue ainsi un rôle plus central que ne le disent – et peut-être ne le comprennent – les communicateurs dans la recomposition du champ managérial et des diverses organisations sociales qui composent la société. Ainsi, CLM veut nous amener à ne plus concevoir la communication « *comme un ensemble de techniques plus ou moins disparates, mais comme un élément majeur du « management stratégique » des entreprises et des organisations* » (Le Moënne, 1995, p.12).

L'idéologie contemporaine du modèle capitalistique, l'avènement de la communication institutionnelle dans la sphère publique promeuvent l'idéologie de l'entreprise en tant qu'institution sociale centrale dans la société à tous ses niveaux d'échelle[13]. Effectivement pour CLM, les activités de communication professionnelles agissent comme un dispositif d'institution et de perpétuelle actualisation de délimitation symbolique et matérielle des frontières des entreprises et des grandes institutions sociales. La communication ainsi pratiquée participe de la création de l'identité organisationnelle certes, mais par ce biais, et en véhiculant dans la société des valeurs, elle concourt à créer un ordre social en énonçant des règles, du sens en cohérence avec

les schèmes culturels des environnements sociaux, auxquels sont soumis les groupes. Les stratégies développées viennent modifier, en agissant sous l'action volontariste de dirigeants, les représentations des acteurs qui y sont confrontés. Elles participent de la mise en forme, elles in-forment, elles instituent : « *La « communication institutionnelle » n'est ainsi pas seulement un ensemble de techniques et de pratiques managériales, mais, plus profondément, un processus (ou un dispositif) d'institution et de perpétuelle actualisation (…)* » (le Moënne, 2008, p.147). Le processus que CLM évoque ici, (et ce dès 1994) à propos des professions est applicable à n'importe quel processus de mise en forme par et avec l'information et la communication.

En positionnant ainsi la communication organisationnelle à un niveau éminemment politique et stratégique, comme résultant et participant des transformations telles que l'évolution des formes d'organisation, la création d'un ordre social, la normalisation, il montre les liens qui font que ces transformations touchent également les métiers, les professionnalités et les pratiques de l'information-communication mais aussi comment ces pratiques concourent à définir un champ des SIC : la communication organisationnelle.

Avec le développement des TIC et du numérique ceci est d'autant plus probant. CLM montre qu'il fait considérablement évoluer les pratiques avec un besoin de compétences accru en termes notamment de capacité à gérer les flux, l'information, à concevoir et à se soumettre à la traçabilité, aux normes, à l'évaluation, etc., dans des temporalités de plus en plus accélérées : « *Il s'agit d'une aptitude à se saisir des dispositifs nouveaux pour se les approprier dans des logiques d'usages organisationnels qui ne sont pas susceptibles d'être prévues et anticipées, y compris par ceux qui les mettent en œuvre* ». (Le Moënne, 2006, p.12). Il montre que les normes des organisations comme des professions sont évolutives et, via une montée en puissance des écrits d'organisation, visent à répondre à un besoin de plus en plus croissant d'information organisationnelle[14](§Ù¦), en appelant à des logiques de synchronisation plus que de coordination spatiale et physique. En lien avec l'essor d'une bureaucratisation du monde, la rationalisation managériale (§Ù¥) la production massive de données et d'informations, de normes techniques, il montre comment le champ professionnel comme académique doit s'emparer et associer information et communication, sans les envisager séparément.

Pour autant, comme nous l'avons dit précédemment, ce qui intéresse et focalise l'attention de notre auteur se situe au niveau des processus d'organisation avec et par l'information-communication dans un cadre macro à méso. Ainsi conçue, la communication est « organisationnelle », c'est-à-dire, revendiquée, dans sa capacité à concevoir et mettre en forme les organisations et les groupes sociaux, elle en appelle à la gestion et à la production de flux d'informations, on parle dès lors d'information-communication organisationnelle (Le Moënne, 2015).

A travers ces approches socio-historiques du contexte des transformations des organisations, en lien avec celles des professions, CLM concourt à définir et à positionner la communication « professionnelle » et avec elle à dresser la portée d'un domaine du champ académique des Sciences de l'Information et de la communication, dans une acception politique, managériale et organisationnelle. Il invite à une centration

sur les processus organisationnels à l'œuvre à l'échelle sociétale, dans des organisations autant que dans des groupes plus restreints, et en appelle à un changement de paradigme pour appréhender et travailler sur les « formes organisationnelles ». Pour le dire autrement et aller plus avant, nous touchons là à un questionnement central chez CLM qui fait, probablement, toute la difficulté à appréhender sa production dans son ensemble tant la problématique est large et englobante (concernant des phénomènes ou objets que d'autres chercheurs dissocient[15]) : c'est qu'il ne s'intéresse pas centralement à définir les structures réelles ou symboliques d'organisation ou leur histoire dans un secteur précis, c'est qu'il ne s'intéresse pas tant à dresser une logique ou une histoire de la professionnalisation de la communication ou du management et de ses modèles, ou à traiter ou comprendre les ressorts d'une crise managériale durable. Il en fait état comme éléments de contexte pour tenter de saisir ce qui fait « formes » – à savoir les processus complexes qui font que des formes existent, se propagent, émergent, se transforment, transforment, évoluent, s'altèrent, se disloquent … – et ouvre ainsi la voie à un champ complexe imbriquant et demandant de dépasser, pour les professionnels de la communication, les managers, autant que pour les chercheurs, un certain nombre de conceptions, de modèles autant des organisations que de l'information-communication.

Éléments pour penser les processus en reliance

3. Des idées pour penser les logiques processuelles tensives des organisations en dépassement : limites, apports et potentiels

Les développements de CLM à propos des transformations (émergence et altération) des formes organisationnelles sont associés à une description d'une crise managériale persistante et d'une vive critique des modèles managériaux organisationnels et des stratégies communicationnelles afférentes. Il les analyse comme étant à la fois la résultante et l'origine d'un problème paradigmatique à dépasser autant dans la sphère académique que professionnelle. Nous allons nous focaliser sur des processus souvent pensés comme dualistes, qu'il envisage – tout au long de ses écrits – comme en tensions à dépasser, en « logiques » c'est-à-dire comme fonctionnant conjointement : Institution/Organisation, ordres voulus/ordres non-voulus. CLM montre que les logiques de transformations, les stratégies volontaristes et ceux qui les conçoivent ou les mettent en pratique se heurtent à des résistances inhérentes aux formes elles-mêmes et que les manières de penser et concevoir les formes d'organisation dans un contexte de changement, de désordre et de mouvement permanent et accéléré, est réducteur et duel et que leur pensée ne permet pas de saisir et de prendre en compte la complexité des formes et ainsi, ne permettent ni de penser les phénomènes, ni de mettre en œuvre et d'agir avec des modèles convenants. Dès lors comment penser processus et pilotage de l'action organisée ?

Ce que CLM cherche à montrer c'est que ce qui change, c'est avant tout la forme[16] et que ce changement de forme doit être appréhendé dans sa complexité et dans l'appréhension de tensions en dépassement. Ces tensions s'expriment avec des dimensions autant sociales, matérielles, techniques que symboliques. Dans ce paragraphe nous allons tenter d'expliciter ces tensions en tant que processus logiques

ainsi que les apports d'une telle pensée pour le management des organisations et les recherches.

3.1 Une logique d'Institution-(des(ins)titution(alisation))-Organisation

Les organisations contemporaines se constituent en modèles éphémères : entreprise-projet, entreprise-réseau, entreprise-virtuelle, etc., ce sont des organisations conçues, « planifiées » artificiellement qui impliquent des modes de management, de normalisation et de coordination spécifiques. Avec le capitalisme, le modèle de l'Entreprise (et de ses stratégies de communication) est devenu le modèle d'institution sociale central dans tous les secteurs : il s'agit en termes de communication de concevoir l'organisation en construisant des imaginaires sociaux par des stratégies symboliques, des discours (§7), des conventions, des normes (§5), des objets (§6), c'est-à-dire qu'il s'agit de concevoir une représentation de l'organisation, de la (re)composer symboliquement dans, avec et parfois contre des « institutions[17]» qui lui préexistent et se perpétuent.

En effet, toutes les formes sociales reposent sur des institutions c'est-à-dire des phénomènes reproduits et incarnés qui constituent leurs fondements et travaillent les imaginaires collectifs. Dans une perspective critique, CLM montre que la logique de dislocation/recomposition est concomitante à une logique d'institutionnalisation/(désinstitutionalisation)/organisation et que le processus d'organisation engage et relève d'un processus de destitution des institutions et en appelle à « instituer » de nouvelles formes. Il préconise de savoir reconnaitre et distinguer les organisations-institutions des organisations-artefacts (Le Moënne 1998). Ainsi, il consacre une large part de ses écrits à la dimension anthropologique fondamentale – souvent inconsidérée dans les approches managériales dominantes[18]– sous-jacente à ce phénomène de « recomposition organisationnelle » (expliquant par exemple les formes de résistance aux changements, le surgissement d'effets non prévus, etc.).

La question temporelle de changement perpétuel et de la rapidité avec laquelle ces changements se font joue un rôle important relativement aux normes anthropologiques instituées ou en cours d'institutionnalisation : dès lors les formes sociales se caractérisent par leur caractère de perpétuelle altération, leur état est celui du mouvement : « *les formes sociales sont perpétuellement altérées et instituées, décadentes et émergentes ; elles résultent des aptitudes anthropologiques de l'humanité à produire des formes organisationnelles, objectales (ou instrumentales) et sémiotiques* » (Le Moënne 2006). CLM insiste sur l'idée selon laquelle la conception et l'émergence de nouvelles formes, dont une des caractéristiques est de se concevoir dans et pour des temporalités rapides et éphémères, pose actuellement le problème du temps long de l'institution (entendu comme réinstitution de nouvelles formes qui dès lors deviendraient de nouvelles institutions) à deux niveaux : le premier est celui de la destruction de l'institution sociale héritée qui porte les normes anthropologiques inscrites dans des temps longs, le second est celui de l'institution des nouvelles formes rendue difficile voire impossible dans des temps courts reposant sur des logiques projet éphémères qui ne laissent pas le temps à de nouvelles formes de s'instituer.

Ainsi, les nouveaux modèles d'organisation délitent l'institution en venant percuter les normes anthropologiques pour les recomposer (Le Moënne, 2006d) : les logiques volontaristes et stratégies symboliques sur lesquelles reposent les formes organisationnelles contemporaines sont pensées dans des temps et des formes très éphémères, mais en percutant les normes anthropologiques par l'imposition de normes techniques et gestionnaires, avec précisément l'enjeu de se libérer du poids des normes institutionnelles pour évoluer, changer, s'adapter, elles font que le phénomène d'organisation et de conception de nouvelles formes est double et paradoxal : d'abord en visant à instituer l'organisation en destituant l'institution pour l'instituer à nouveau, se pose le problème du temps long de l'institution de nouvelles formes et celui de la destruction des normes anthropologiques antérieures qui engage une tension entre les formes sociales[19]. En clair, les nouvelles formes viennent percuter et changer les institutions « repères », mais ne permettent pas aux nouvelles formes organisationnelles de se développer et de s'instituer à leur tour. En ce sens, CLM en appelant à une pensée processus, montre que les normes volontaristes constituent des dispositifs qui visent à agir sur les normes anthropologiques sociales et culturelles qui font partie du monde vécu comme imaginaire et s'accompagnent de normes d'actions et d'émergence de formes organisationnelles nouvelles qui peuvent, difficilement, du fait de leur éphémérité, s'instituer à leur tour. Dès lors, ainsi pensées dans l'éphémérité ces formes délitent l'institution et ne peuvent se réinstitutionnaliser dans un temps aussi court.

3.2 L'organisation entre « ordres voulus » et « ordres non voulus »

La tension et l'imbrication soulignées entre Organisation et Institution en tant que processus, entre culture et normes anthropologiques et volontaristes, entre temps longs et éphémérité soulignent le fait que l'émergence de nouvelles formes s'opère en tension et en dépassement entre deux processus d'ordres imbriqués organisation/institution. En référence aux travaux d'Hayek qui distingue les institutions sociales comme « ordres complexes auto-organisés » des organisations comme « ordres construits à complexité limitée » » (Le Moënne, 1995, 2016), CLM envisage une distinction entre les « ordres voulus » et les « ordres spontanés » (chez l'économiste Hayek) ou « ordre » et « désordres » (chez le philosophe Dupuy). Ces concepts permettent d'illustrer deux phénomènes : d'un côté les ordres volontaires qui regroupent des stratégies volontaires, des phénomènes programmables (modèles, normes techniques, de l'autre, les ordres « non voulus », soit des phénomènes spontanés (incorporés ou émergents), par opposition à conçus et programmés volontairement, dans le sens où ils ne sont pas prévus, non planifiés et parfois non planifiables, et sont caractérisés par leur aspect « imprévisible ».

Les ordres dits voulus sont issus de desseins et de stratégies volontaires, de planifications, de programmations, ils sont d'une complexité limitée. Les ordres non voulus ou spontanés sont d'une complexité illimitée, ils sont l'objet d'un héritage anthropologique incarné. Il explicite ainsi la concomitance de deux états inextricablement liés constituant ensemble un état processuel mouvant, d'évolution imprévisible spontanée des formes. Pour lui, le truchement institution/organisation, se joue dans cet entre-deux processuel entre « ordres voulus » et « non-voulus » qui

seraient constitutifs des logiques d'organisation.

Cette imprévisibilité « naturelle » et constitutive des formes sociales est à l'origine du caractère insurmontable de la crise managériale. En effet ces ordres « non voulus » que le management tente de maitriser à tout prix, de figer, de prévoir dans et par des normes[20] gestionnaires, techniques[21], technologiques, par des objets etc. sans jamais y parvenir, cette volonté des planificateurs de tout maitriser et contrôler engage à la fois la crise managériale et permet difficilement l'institutionnalisation des nouvelles formes émergentes. En effet, les ordres spontanés, non prévus, non maitrisables, dans un contexte de plus en plus rationnalisé, standardisé, apparaissent aux responsables et garants de l'ordre et de l'action organisée comme un désordre, un risque à maîtriser par des stratégies volontaristes pour les brider, stabiliser, maitriser alors qu'ils font intrinsèquement partie du processus d'émergence et d'existence des formes organisationnelles comme sociales. Cette idée dominante des managers de maitriser l'incertitude de bout en bout et de gérer et contrôler le « bruit », le « désordre » revient à figer des processus dont la nature même est qu'ils sont sans cesse mouvants et recomposés. Cette volonté de contrôle et de maitrise totale s'intensifie avec les logiques de normalisation et d'écriture liées à l'essor du numérique et au développement d'outils « configurateurs ».

De fait, de telles stratégies managériales, de nombreux modèles, ne sont pas toujours adaptés, mais surtout constituent une crise insoluble. En effet, pour CLM, les Organisations sont des Institutions secondes cristallisent des logiques « ensemblistes identitaires » (Le Moënne, 2008) (en référence à Castoriadis[22]) et engagent, de ce fait, des logiques de réplications de normes et de reproduction de formes sociales qui tendent à s'opposer à leur propre altération, donc au changement. Alors, ces institutions secondes – instituées sur des formes d'ordres spontanés, sur un héritage anthropologique incarné et liées à imaginaires collectifs – sont confrontées à des logiques managériales volontaristes qui les destituent et auxquelles, si elles ne peuvent s'y inscrire, y opposent une résistance qui fait échouer le management. En ce sens penser et mettre en œuvre des modèles normatifs, des dispositifs ou outils de maitrise des incertitudes est générateur d'une crise managériale persistante : cette tentative par le management de gérer et piloter totalement des « ordres spontanés, non voulus ou désordres » qui constituent l'organisation, échouent tout ou partie constamment.

Pour CLM la vision rationalisante et gestionnaire dominante des concepteurs, leur incapacité cognitive – rationalité limitée – à saisir et considérer les formes anthropologiques héritées, couplées à leur volonté de « gérer » l'imprévisible, empêchent l'émergence et l'institution de nouvelles formes convenantes. Il défend et invite à accepter leur caractère processuel et incertain intrinsèquement constitutif des organisations, des institutions et des formes sociales et appelle à y voir un potentiel de propension à l'émergence et l'institutionnalisation de nouvelles formes organisationnelles.

3.3 Penser la cohérence entre anciens et nouveaux modèles d'organisation : limites et perspectives

Au travers de la mise au jour de ces tensions à dépasser, dans ce contexte de transformation permanent et dans la recherche de modèles convenants, la question qui se pose relativement aux organisations et aux stratégies est comment penser et assurer le pilotage de l'action organisée ?

Le processus de dislocation-recomposition de formes organisationnelles se joue dans un renouvellement permanent de formes et de production de normes. Elles émergent entre normes et formes héritées et normes et formes artificielles, normes anthropologiques et normes gestionnaires et techniques. Dans ce contexte la communication managériale est, plus que jamais, à la recherche urgente d'une cohérence « introuvable » (Le Moënne, 1994) de stabilisation/maitrise des processus et dans une logique de procédures et de modélisation des organisations qui se confronte selon lui à 4 limites majeures (1994 ; 2006 ; 2013)

•La rationalité limitée des concepteurs et des managers : dans la mesure où toute logique volontariste repose sur le principe de la rationalité limitée de ceux qui les conçoivent et à qui les institutions sociales incarnées, qui structurent les imaginaires collectifs et les mouvements identitaires, échappent en partie et sont hors de leur portée. Dès lors, la crise managériale relèverait de ce problème paradigmatique et se renforcerait à l'aune de la volonté croissante – mais impossible – de « gérer le bruit », de prévoir les évènements non prévus dans des temporalités de plus en plus rapides. « *La capacité spontanée des professionnels à faire émerger des pratiques et des formes organisationnelles nouvelles. Il s'agit d'une aptitude à se saisir des dispositifs nouveaux pour se les approprier dans des logiques d'usages organisationnels qui ne sont pas susceptibles d'être prévues et anticipées, y compris par ceux qui les mettent en œuvre* » (Le Moënne 2006c, p.12).

•La persistance de la vision des anciens modèles : le processus de dislocation a engagé le management et la communication à chercher à recomposer l'entreprise en restant aux prises des anciens modèles (firme, usines) et en figurant des frontières spatiales et temporelles. Or, les grandes mutations (politiques, économiques ou techniques) ont bouleversé les formes antérieures d'organisation, les processus de production et les modalités de travail, les relations aux temporalités, aux territoires et ne peuvent être cohérentes et adaptées au nouveau contexte.

•L'altération/destruction de la mémoire organisationnelle : en même temps que les formes nouvelles de type projets entrainent une désinstitutionalisation des formes héritées d'organisation et de coordination de l'action organisée, elles engagent par une logique de recomposition permanente une destruction de la mémoire et de l'intelligence collective accumulée jusqu'alors (Le Moënne, 2006).

•Enfin, le caractère instable des formes organisationnelles : CLM voit toute forme d'organisation comme un processus perpétuel de dislocation-recomposition, là où les modèles managériaux, les référentiels de bonnes pratiques, d'évaluation et de normes, les artefacts techniques, les dispositifs technologiques, cherchent absolument à les « stabiliser », ce qui impossible, et génère des tensions et l'insoluble crise managériale.

En ce sens, CLM critique et met en lumière la « quadrature du cercle » que tente de résoudre le management et pointe une limite paradigmatique persistante des conceptions des managers, des ingénieurs, des concepteurs de dispositifs, des modèles, consistant en l'avènement de normes techniques en tant qu'ordres volontaires considérés comme des modèles à appliquer tel quels et à faire appliquer dans une logique visant à la productivité, à l'efficacité, à la qualité totale, etc. Ces modèles engagent ainsi une vision rationnelle, limitée et naïve d'un management par la gestion des normes techniques et des artefacts d'organisation. Or, précisément CLM montre que les dispositifs techniques ou technologiques de normalisation produisent des effets anthropologiques majeurs qui s'inscrivent dans des « déjà là » incarnés et des émergences qui échappent en partie non seulement à ceux qui les conçoivent voire les font appliquer, à ceux qui les mettent en œuvre, autant qu'à ceux qui les agissent.

Dans le contexte actuel les normes techniques et de fait toute stratégie, tout dispositif volontariste, sont pensés comme « la structure » de l'organisation, un dispositif de médiation assurant la cohérence et la stabilité : il nous montre que les limites du « penser » l'organisation relèvent de leur logique strictement procédurale, fondée sur la gestion et la normalisation – volontariste – construite *a priori,* engageant et tentant de dépasser la crise managériale contemporaine. Or, pointant les questions d'institution au sens anthropologique et des imaginaires, les questions processuelles de résistances sociales comme cognitives, il invite à penser le management[23], à penser la question de l'émergence de formes organisationnelles en prenant en compte le contexte, les institutions, le désordre, tous les états processuels comme non duels mais comme complémentaires et à penser tous les jeux tensifs en dépassement. Pour ce faire il propose une lecture des formes organisationnelles au travers des formes qui les constituent : symboliques (§4), normatives (§5), objectales (§6) et sémiotiques (§7).

Éléments pour penser et concevoir les formes organisationnelles contemporaines …

Avant de développer les quatre éléments constitutifs des formes organisationnelles, nous souhaitons préciser quelques points qui nous ont posé quelques difficultés. Notamment l'articulation ou l'imbrication des différentes formes auxquelles CLM fait référence : formes sociales, formes organisationnelles, formes symboliques, formes objectales et formes sémiotiques. Notre manière de les envisager (qui repose sur le développement du §3.1) les unes par rapport aux autres peut certainement faire l'objet d'autres interprétations, de discussions et de critiques, mais c'est cette interprétation qui nous permet de penser les formes organisationnelles. Dans un premier temps, le concept de forme employé seul nous permet de penser ce qui est processuel, en mouvement, mais ce qui nous a semblé compliqué est la distinction entre formes sociales et formes organisationnelles. En effet, dans notre lecture, les formes sociales sont des formes organisationnelles, et les formes organisationnelles sont des formes sociales, cela signifie que nous nous situons dans une définition d' « organisationnelle » comme ce qui fait « organisation » qu'il s'agisse des sociétés, des organisations (au sens d'entreprises), de collectifs d'acteurs etc. qui sont autant de formes sociales… Selon notre lecture, le processus d'organisation – donc les formes organisationnelles – est constitué et constitutif de formes sociales et inversement : ces

dernières sont le cadre, le contexte, elles concourent à leur conception, émergence du fait qu'elles sont les conceptions, les postures anthropologiques qui constituent le monde commun, les institutions. Et dans un même temps, comme nous l'avons explicité au paragraphe précédent, elles sont constamment altérées et émergentes, du fait des processus d'organisation, donc des formes organisationnelles qui les travaillent et les constituent également. Dès lors, comment penser et concevoir les formes organisationnelles ainsi entendues ? Pour ce faire, à partir des écrits de CLM nous identifions quatre éléments fondamentaux : les formes symboliques (notamment les imaginaires collectifs), les normes (techniques et anthropologiques), des formes objectales et des formes sémiotiques.

4. Penser la question symbolique : idéologicisation et structuration des imaginaires collectifs

L'institution symbolique des organisations, portée entre autres par l'avènement de la communication institutionnelle et le management, travaille les images (au sens de représentations symboliques des organisations) ; de fait, elle se nourrit d'imaginaires collectifs autant qu'elle en fabrique. Ce phénomène repose sur l'adhésion aux valeurs, à l'identité donc à la construction symbolique de l'organisation autant en termes externes qu'internes. La thématique de la conception et de la modélisation par institution symbolique ou imaginaire des organisations et formes organisationnelles est présente depuis très tôt dans la production de CLM (1994 – 2008) et s'appuie, entre autres, sur les productions et les réflexions de Castoriadis – à propos des imaginaires collectifs et des processus – ou de Floris – à propos du management et de la gestion symbolique des organisations. Il voit ce mouvement comme s'inscrivant dans et participant pleinement certes de la recomposition organisationnelle, de son institution, mais également de l'institution sociale globale, de la propagation des imaginaires, par idéologicisation.

Ce pan du travail de CLM est notamment anthropologique, et il traite et met en lien deux aspects sous-jacents et liés. Le premier est lié à l'analyse sociopolitique et économique (dont nous avons vu les grandes lignes dans le §1) et l'évolution des formes managériales néolibérales avec la production massive de dispositifs de normalisation et de rationalisation (que nous avons évoqués dans les §2 et §3 et que nous développerons dans le §5 et l §6). Le second est lié à une analyse de plus en plus centrée sur le cours d'action avec une critique méliorative du management et la nécessité d'ajustement entre les modèles volontaristes et les formes existantes ou en émergence.

4.1 L'institution symbolique des Organisations

Comme nous l'avons explicité, l'organisation, dans le contexte de dislocation/recomposition devient une idéologie par symbolisation. Cela s'opère par des stratégies de communication essentiellement institutionnelles qui servent la coordination par la construction d'imaginaires collectifs : « *Ces stratégies qui visent à agir par la production de signaux, de signes et de symboles sur les contextes socio-culturels dans lesquels les entreprises déploient leur activité ont été qualifiées de « symboliques »* (Le Moënne, 1995, p.145). Elles visent en effet à instituer symboliquement les différents espaces des entreprises et notamment des environnements sociétaux cohérents avec les actions et les projets de leurs dirigeants.

La manière dont CLM l'aborde amène à outrepasser largement et à critiquer toujours vivement la question réductrice des « effets de communication » en tant qu'ils seraient strictement sémiotiques (§7) vis-à-vis de la création de valeurs ou de représentations dans des stratégies simplement « marketing ». En effet, il montre que l'institution symbolique – le processus d'institutionnalisation donc – des formes organisationnelles apparaît avec un enjeu stratégique et politico-managérial, comme servant la coordination par la construction d'imaginaires collectifs. Les stratégies apparaissent alors comme plus vastes et englobantes et comme ayant capacité à propager des formes organisationnelles, aux formes sociales, aux sociétés. Ce processus d'institution symbolique déborde l'organisation et participe à concevoir des formes sociales et des grandes institutions en général par un effet de construction-structuration des imaginaires collectifs, des identités sociales, et ce, par l'adhésion à des valeurs qui en l'occurrence sont celles de l'Entreprise. En véhiculant ces valeurs dans l'espace public, les stratégies d'information-communication participent pleinement de l'institution symbolique de la société, de l'entreprise, du travail, de la figure du client, etc. (Le Moënne, 1994). Ainsi, les stratégies managériales de communication et tout dispositif visant à construire une « représentation » de l'organisation ou de ses processus, engagent pleinement la génération ou le maintien des imaginaires sociaux, les institutions, les organisations et leurs identités : « *Les stratégies managériales symboliques ont une capacité à influer sur les imaginaires sociaux (...) capacité au delà des règles à exprimer et procéder un certain nombre de valeurs ou de références simples – éventuellement ramassées dans un symbolisme censé les signaler* » (Le Moënne, 1994, p.33).

CLM montre que la construction symbolique d'un modèle de société à l'instar de n'importe quelle organisation, sa métaphorisation consiste en une symbolisation qui ne peut pas être réductible ni confondue avec une dématérialisation ou une déterritorialisation (Le Moënne, 2008), mais qui en passe par des techniques et tous les dispositifs managériaux tels que les normes par exemple, ou les TIC et le numérique et participe par cette symbolisation de la coordination des collectifs, pas seulement dans les organisations, mais à toutes les échelles de la société.

4.2 Imaginaires collectifs et coordination de l'action collective

Au fond, au travers de la mise au jour de ces constructions symboliques, CLM montre comment la recomposition des formes organisationnelles et sociales passe par la structuration des imaginaires qui « in-formés » prennent, donnent forme et constituent des stratégies managériales fondées sur les projets des dirigeants (Le Moënne, 1995). Il s'intéresse plus particulièrement aux processus de management, de coordination et aux questions que posent des formes « artificielles » en termes de processus d'institution telles que les formes projets, les organisations-réseaux, conçues et inventées en fonction de buts singuliers et éphémères. Cela repose sur « *la capacité à créer un ordre social* : *donc à énoncer des règles des procédures, des messages, du sens en cohérence avec les traits culturels des environnements socio-culturels dans lesquels les organisations déploient leurs activités* » (Le Moënne, 1994, p.37). C'est à dire, des règles communes auxquelles sont soumis les groupes dans une période et qui sont de deux ordres : des règles qui relèvent de normes anthropologiques relevant des

institutions et des règles organisationnelles relevant de l'action volontariste des groupes de dirigeants qui visent à modifier les représentations des acteurs sociaux en agissant dans leurs environnements internes / externes. En effet, outre de décrire les phénomènes de dislocation il montre que l'idée de modélisation pragmatique de modèles, le *designo* de ces formes organisationnelles inventées et projetées, repose essentiellement sur les logiques de type projet, des stratégies qui sont caractérisées par leur éphémérité et prioritairement pensées dans leur dimension symbolique et imaginaire (Le Moënne, 2008). En ce sens, il souligne un paradoxe entre les processus concomitants d'institution-organisation : le fait que l'institutionnalisation de ces formes organisationnelles, dans un temps court, dans une logique de recomposition et de changement perpétuel est d'une part impossible, mais d'autre part tensive relativement aux institutions préexistantes qu'elles percutent et/ou altèrent et détruisent dans une logique voulue d'institutionnalisation (comme nous l'avons explicité dans le §3.1). Il opère dès lors une distinction et pointe un problème conceptuel et paradigmatique pour les dirigeants ou concepteurs entre ce qui relève de l'organisation-institution (temps longs, normes anthropologiques, institutions) et ce qui relève de l'organisation-artefact (temps courts, normes gestionnaires, organisation). En distinguant ainsi les processus d'organisation et d'institution mais en les considérant dans leur « jeu » d'imbrication, il met en critique l'absence de prise en compte et l'indistinction opérée entre ces deux concepts par les « concepteurs » eux-mêmes. Il estime qu'il faut concevoir que toutes les institutions sociales sont le résultat des aptitudes anthropologiques de l'humanité à produire spontanément et empiriquement des formes[24], là où les formes managées sont le résultat d'une aptitude sociale à la coordination, au dessein intelligent, à la communication, renvoyant pour les premières aux questions de formes héritées d'ordres non voulus et pour les secondes aux formes construites et d'ordres voulus, qu'il s'agirait d'envisager conjointement comme un processus global d'adaptation permanent et continu constitutif des formes sociales et organisationnelles.

4.3 L'organisation entre institution-destitution : un processus continu d'adaptation entre des formes et des normes

Si l'on suit CLM, la conception des formes d'organisation passerait « entre autres » par la capacité à structurer des imaginaires collectifs et s'opèrerait tout à la fois par la construction, de formes objectales, sémiotiques, symboliques au travers de discours, de normes d'artefacts organisationnels techniques et/ou technologiques. Tous ces éléments qui préfigurent des formes d'organisation volontaires s'inscrivent et sont insérés dans des institutions préexistantes et participeraient ainsi, par les nouvelles formes qu'ils participent à mettre en place, à la destitution de l'institution. Ce mouvement de *destitution-institution* par l'émergence de formes organisationnelles peut, du point de vue de CLM, être analysé comme un vaste mouvement d'adaptation évolutionniste par la structuration des imaginaires collectifs. Ce mouvement « *peut sans doute être analysé comme un vaste mouvement d'adaptation à la mondialisation et au développement de modalités numériques de synchronisation de l'action et des flux (...) Dans ce contexte l'évaluation n'est pas qu'un dispositif de contrôle mais un dispositif in-formationnel de recomposition des formes organisationnelles par la soumission à des normes dont la caractéristique est qu'elles sont paradoxalement instables, évolutives,*

adaptatives » (Le Moënne, Parrini-Alemanno, 2010, p.8). L'information-communication professionnelle participe ainsi pleinement par ses stratégies, ses techniques, ses objets, ses outils de l'institution symbolique des organisations et, au-delà, des sociétés contemporaines. Il s'agit d'un dispositif d'information et de communication par l'injonction d'explicitation et de production de traces à laquelle sont soumis les professionnels, mais également par la soumission de l'ensemble des processus à une logique de gestion par les normes. Néanmoins, sa critique revient à montrer que la vision limitée de l'information-communication, que le fait d'envisager des formes organisationnelles dans des temps courts et sous des formes très modélisées, normées et éphémères, que la rationalité limitée des concepteurs ou des managers et leur difficulté à prendre en compte des institutions héritées incarnées dans lesquelles elles se développent, rendent complexe et parfois totalement inadaptée la stratégie pouvant aboutir à des incohérences.

L'information-communication confère à ses moyens et outils (les référentiels, les conventions, les règles, les normes, les TIC etc.) une place majeure pour « métaphoriser et (con)figurer » en la symbolisant l'organisation dans le contexte de dislocation et de transformation des formes organisationnelles. On assiste dans le contexte socio-politique et économique, dans un temps très court, à un basculement dans une socio-économie de normes engageant la rationalisation et la normalisation managériale avec la montée en puissance de l'information-communication dans des aspects managériaux du pilotage de l'action collective organisée dans une logique exponentielle de bureaucratisation néolibérale généralisée des sociétés. On bascule donc sur une tension forte entre ce qui relève des processus et ces modèles managériaux reposant sur des logiques procédurales de normalisation. Dès lors, c'est dans le truchement et le jeu processuel incessant entre les normes (§5) et les formes (caractérisables : §6, §7, §8) que se conçoivent, émergent, se propagent et s'instituent les formes organisationnelles. Il voit donc dans ce truchement entre Normes et Formes un champ de recherche particulièrement fécond pour les SIC (Le Moënne, 2013).

5. Penser les normes : des normes anthropologiques aux modèles et dispositifs managériaux de rationalisation et de contrôle

La gestion des organisations managées et les dispositifs d'information-communication par lesquels, entre autres, elle s'opère, ne sont pas que symboliques : cette gestion passe par des modèles, des dispositifs normalisés et normatifs. La question des normes occupe une bonne place dans les travaux de CLM notamment avec le programme « Entre formes et normes » (Le Moënne, 2013), la question de l'évaluation, ou encore celle des dispositifs numériques. Elle s'inscrit dans une posture critique des modèles et pensées managériaux du néo-libéralisme, de la rationalisation managériale et de la bureaucratisation ; mais c'est notamment et surtout l'usage des normes volontaristes qui est au cœur de ses critiques. Dès 1994, dans sa perspective socio-historique à propos du management et de l'évolution de ses modèles, il pointe que dès 1988 un mouvement de normalisation important advient autour de la qualité totale. Ces normes qu'il caractérise de normes « marketing » ont une influence sur les mentalités managériales et sur la manière d'envisager les organisations, dans la mesure où elles intègrent l'idée – limitée et responsable de la crise managériale – qu'il est possible de

tout prévoir et de tout planifier absolument. Cette idée, constitue le socle de sa critique de la gestion et de la conceptualisation des organisations par les normes « techniques » en ce qu'elle est un idéal dogmatique et en définitive irrationnel du management et de ses modèles (Le Moënne, 2006b). Or, il nous invite plutôt à les envisager comme dispositifs plastiques permettant (ou devant permettre) la transformation en tant qu'adaptation, l'émergence ou la réplication de nouvelles formes dans une logique de convenance (Le Moënne, 1997) pour l'action et la décision.

En effet, à l'instar de sa pensée en dépassement entre processus d'institution et d'organisation, ordres hérités et voulus, il en va de même pour normes et formes : CLM conçoit les normes techniques à visée managériale et gestionnaire comme un vaste dispositif sans cesse adapté qui change et évolue constamment, et qui, précisément vise l'application et la réplication de modèles mais surtout participe – ou devrait participer – de l'adaptation (nous venons de voir cela dans le §4.3). Pour lui, les normes sont conçues comme des dispositifs de réplication de formes et de pratiques sociales, et sont inscrites partout : dans la matérialité des objets des supports et des traces (§6), comme dans les modes culturels et artificiels de coordination de l'action bien plus que dans les subjectivités des individus (Le Moënne, 2015). C'est l'usage des normes volontaristes et leur application qui font l'objet de ses critiques, puisqu'elles sont utilisées dans un enjeu de « stabiliser » « programmer » « reproduire » des formes organisationnelles voulues, et donc qu'elles sont pensées et appliquées comme des modèles et non comme des processus.

5.1 Entre normes anthropologiques et normes techniques : entre adaptation et rationalisation

Ainsi, dans la lecture que je vous propose, il me semble fondamental de bien distinguer les normes anthropologiques héritées, des normes techniques conçues volontairement et artificiellement dans un but particulier et de considérer qu'elles participent ensemble au processus de mise en forme et de prise de forme. Les normes dans leur acception technique sont définies globalement par CLM comme des dispositifs d'abstraction bureaucratique qui structurent l'organisation et accompagnent la recomposition permanente des formes organisationnelles, des métiers, des professions, des fonctions, des compétences etc. (Le Moënne, 2015). Leur multiplication et leur actualisation permanente fait qu'elles sont évolutives et instables. Les normes ainsi définies sont instituantes et se déploient comme des dispositifs de réplication ou de conception de formes volontaristes qui viennent « structurer », recomposer les organisations en fonction de desseins spécifiques. Elles sont présentes à plusieurs niveaux d'échelles : mondiales, européennes, nationales, spécifiques à un secteur, à une organisation, à un projet etc. et peuvent prendre de multiples formes : textes juridiques, référentiels, chartes, conventions, TIC etc. Ces dispositifs qui participent de la recomposition organisationnelle et du pilotage de l'action organisée permettent la propagation de formes d'une organisation à l'autre, par réplication de modèles.

Ainsi, en continuité et résonnance avec la distinction soulignée entre institution-organisation et ordres voulus et non voulus, CLM opère une distinction entre les normes héritées (non-voulues) anthropologiques, spontanées, instituées et incarnées ; et les normes (voulues) techniques inventées conçues comme des outils de projection-

programmation, visant la coordination et l'efficacité calculée. Ces deux types de normes sont à l'œuvre et en tension dans les formes sociales et organisationnelles et il s'agit de les concevoir, de les manager et de les coordonner comme un tout. En effet, CLM reproche le fait que par l'avènement des normes, le management cherche à tout rationaliser, maitriser, à tout contrôler. De son point de vue, la question des normes devrait être avant tout une question de pratiques, une question de règles, de routines, de logiques d'actions, d'adaptations, d'actions avant d'être rationnalisées et érigées en normes, et non l'inverse dans une visée projective de programmation « idéale » pour être appliquées comme modèles (§2) et négligeant le pan anthropologique et les normes héritées. Ainsi, les normes doivent être envisagées comme le produit et le vecteur de la construction, de l'imposition et de la réadaptation constante de formes organisationnelles dans le but d'influer sur ce qu'elles sont, de les faire évoluer. L'évolution et le renouvellement perpétuel de normes est un processus d'institution-destitution des normes sociales instituées pour en établir et en concevoir de nouvelles. Mais, il voit dans ces logiques managériales centrées sur les normes volontaristes et l'évaluation une tentative de contrôle pour modifier ces normes sociales instituées par des langages et des inventions de langages. La critique est alors triple : elle porte sur les prétendues capacités des acteurs à décrire leurs pratiques, leurs activités et à les rationnaliser par le langage dans un contexte de perpétuelle adaptation et d'émergence de formes ; elle porte sur le contrôle et la recherche de stabilité prévisible et calculée, et sur la non prise en compte, voire l'écrasement des normes anthropologiques.

CLM défend l'idée qu'il n'y a pas besoin d'avoir une théorie des règles et des normes *a priori* pour agir avec des chances raisonnables de succès (Le Moënne, 2015a) dans une situation donnée et, par extension, que concevoir et définir des normes pour les faire appliquer rigoureusement, sous contrôle total sans laisser place à l'incertitude, à l'adaptation, constitue un des éléments à l'origine de la crise du management. S'il invite à prendre en compte à la fois les normes anthropologiques et volontaristes et ne réfute pas l'intérêt de ces dispositifs de gestion de l'action organisée et de recomposition organisationnelle, c'est l'usage qui en est fait qui est au cœur de ses questions en ce qui concerne les formes organisationnelles, et leurs transformations.

5.2 Usages, effets et enjeux de la normalisation : de la rationalisation au contrôle

Sur la question des usages et de la mise en pratique des normes techniques, de marché, d'évaluation etc. dans les sociétés capitalistes qui ambitionnent une efficacité totale instrumentale et stratégique, CLM identifie quatre dimensions des normes qui sont à notre avis autant d'enjeux managériaux de structuration et de gestion de formes organisationnelles (Le Moënne, 2015) :

- Une dimension « stratégique » qui comprend l'ensemble des conceptions, des décisions et des actions visant à structurer des organisations efficaces

- Une dimension « rationnelle et normalisée » inscrite dans une logique de gestion de ressources humaines, matérielles et financières

- Une dimension « concurrentielle » qui vise à tenter de connaître pour le maitriser son environnement dans un univers très concurrentiel (veille, brevets etc.)

•Une dimension « idéologique et symbolique » de recomposition organisationnelle (cf. §4.)

Pour le management dans l'idéologie du lobbying, de la gestion des flux, de l'accélération, tous ces enjeux consistent à chercher à réduire le « bruit » (Le Moënne, 2006) c'est-à-dire tout ce qui peut advenir de non prévu maitrisant au maximum l'activité et l'organisation à l'interne comme sur les marchés. Cela s'opère par un travail de plus en plus intensif de normalisation/codification des procédures pour plus de maitrise, de cohérence, de productivité, de qualité totale. D'abord, CLM relève que ce phénomène de rationalisation managériale engage, au niveau des organisations, des tensions concernant les identités et cultures d'entreprises dans la mesure où ces règles internationalisées sont standardisées et homogénéisées et apparaissent aux managers et gestionnaires comme des procédures à mettre en œuvre telles quelles, sans prendre en compte les normes anthropologiques et les contextes situationnels dans lesquels elles sont appliquées (Le Moënne, 2006c). La production de normes devient l'objet de luttes de pouvoir et a une triple finalité : technique, intellectuelle et politique, CLM souligne que les discours portés au sein de l'espace public sont eux-mêmes vecteurs de normalisation (§2) qui s'opère alors dans toutes les sphères et contextes organisationnels (§4) et participent par là-même à rendre poreuses et à affecter les frontières entre sphères publiques, professionnelles et privées (Le Moënne, 2015).

Dès lors, cette normalisation est qualifiée de « socialisante », c'est-à-dire qu'elle participe d'une colonisation de l'espace social vécu de tout un chacun. CLM voit dans ces dispositifs managériaux qui régissent l'espace social et ce, d'autant plus à l'ère numérique, autant de dispositifs de contrôle d'une violence symbolique forte, allant de recomposition en recomposition dans une logique bureaucratique, prédictive et projective : « *Les politiques de traçabilité sont des mouvements profonds de recompositions organisationnelles et professionnelles qui sont des périodes, des processus, les logiques d'une violence symbolique inouïe épuisante de recomposition, de réexplicitation par les normes, des procédures, des routines, de recherche d'accord sur les définitions légitimes dans lesquelles les directions et services essaient d'éviter les tensions (et coûts) en imposant des normes procédurales construites a priori* » (Le Moënne, 2006c, p.13). Cela étant, si les dispositifs de normes sont sans cesse recomposés et recomposent l'organisation, ils s'avèrent pour le management un instrument rationnel de pilotage de l'activité ; leur usage, surtout, est celui d'instrument légitime de contrôle et de surveillance.

La traçabilité permise par les dispositifs apparait comme une injonction. Elle est alors largement exploitée dans des logiques de surveillance et de contrôle des populations, dans une logique de modélisation de masse des comportements, de technicisation, de développement de modèles d'anticipation souvent contre-productifs. Il critique cette vision et cet usage des normes qui fait du processus d'information un processus « stabilisant » et fermé, alors qu'il pourrait/devrait être envisagé – au regard des formes organisationnelles et de leur état de recomposition permanent – comme ouvert et évolutif et surtout comme permettant l'émergence de nouvelles formes organisationnelles ou sociales. Pour ce faire CLM estime que le management doit changer de paradigme pour penser et mettre en œuvre ces dispositifs

convenants : « *les hypothèses d'évolution doivent prendre en compte les formes organisationnelles émergentes, les évolutions techniques et les pratiques, les détournements, mais également les évolutions sémantiques, les significations, les explicitations d'usages collectifs, les usagers dans le contexte de recompositions à la fois économique, sociale et politique en constant mouvement* » (Le Moënne, 2006c, p.13).

5.3 TIC : Normalisation technique, procédurale et rationalité limitée

Avec le développement massif des TIC et du numérique, le phénomène de normalisation est exponentiel. Ces outils et technologies participent à la fois et de la « diffusion » et de la création de normes techniques en même temps que de normes organisationnelles. Les TIC nécessitent de modéliser les processus d'organisation et d'information : « *L'élaboration de modèles organisationnels est, depuis plus de trente ans, l'une des activités essentielles des organisateurs en relation avec le développement et l'intégration des Technologies de l'Information et de la Communication. La modélisation des processus des entreprises et des diverses autres institutions sociales consiste à en expliciter les formes organisationnelles, les procédures, routines, etc. La tentation de figer ensuite ce qui a été empiriquement et localement explicité dans un modèle de la norme est l'un des aspects contemporains de la tentation taylorienne de formalisation des « bonnes pratiques » dans des logiques de l'opération contrôlables centralement* » (Le Moënne, 2006c, p.10). Nous retrouvons la critique majeure qui consiste à montrer que ces pratiques et ces modes de rationalisation avec et par les TIC, à l'instar de tous les procédés techniques ou technologiques d'organisation, viennent figer par le modèle et par la norme en imposant et en contrôlant l'application stricte de « bonnes pratiques » – conçues en majorité *a priori* – qui ne prennent pas en compte le contexte, la culture d'entreprise, ni la nature intrinsèquement empirique, anthropologique et processuelle des formes sociales et d'organisation dans lesquelles ils sont imposés.

De plus, les managers qui les conçoivent sont également pris dans des institutions sans forcément être en capacité de les identifier ou de les comprendre pour les prendre en compte (ordres hérités, institutions, normes anthropologiques) et encore moins d'en prévoir les usages pratiques, les détournements et d'en accepter les « écarts » (ordres spontanés, bricolages) vus par le management comme des désordres : « *L'effet en est toujours de produire chez les acteurs qui y sont soumis, des logiques de contournement et d'innovation clandestine, ce qui est évidemment sans intérêt pour les organisateurs de contact. Les logiques d'autonomie, d'innovation et de stimulation de l'intelligence collective se sont donc développées, à la jonction de l'interprétation des normes et modèles théoriques et techniques et de la complexe singularité des usages* » (Le Moënne, 2006c, p.10). Ici c'est encore cette idée classique de CLM selon laquelle la rationalisation par les normes – si c'est non pas un processus d'altération et d'ajustement perpétuel mais une volonté de contrôle permanent et total – est paradoxale. En effet, la logique de la maîtrise et du contrôle rend précisément le contrôle impossible car – heureusement – les normes sont détournées, bricolées, mouvantes. De fait, l'évolution pratique des normes est soit insaisissable (car non prise en compte par les outils « configurateurs »), soit, elles sont « cachées » par les acteurs

soumis aux risques du contrôle et de l'évaluation de leurs pratiques et de leurs activités.

Ainsi, si l'on suit CLM, on peut dire que les normes dans la quotidienneté sont mises en pratique par les acteurs, les équipes et renvoient au cours d'action et à leur capacité spontanée « à faire émerger des pratiques et des formes organisationnelles nouvelles. Il s'agit d'une aptitude à se saisir des dispositifs nouveaux pour se les approprier dans des logiques d'usages organisationnels qui ne sont pas susceptibles d'être prévues et anticipées, y compris par ceux qui les mettent en œuvre ». (Le Moënne, 2006, p.12). Or c'est bien de cette capacité spontanée que CLM se saisit pour appuyer l'idée que les normes doivent être plastiques et répondre à une logique constructiviste de convenance (Le Moënne, 1997), et non relever d'une logique utopiste et souvent inadaptée mécaniste rationnelle de contrôle et de maitrise totale.

Dans cette lecture des normes en contexte de transformation des formes organisationnelles, CLM établit et argumente pour la communication professionnelle mais également pour la recherche académique, un rôle fondamental d'in-formation : « *Au-delà de l'affirmation d'une nécessaire cohérence du système d'information organisationnel, on aperçoit clairement que la communication organisationnelle ne peut être ici réduite à une conception triviale d'élaboration de messages et de symboliques diverses (...) la communication réside fondamentalement dans ce processus d'élaboration et d'adaptation constante des « normes organisationnelles » dont les référentiels sont le produit et le vecteur* » (Le Moënne, 1998b, p.158). Il s'agit alors de concevoir les stratégies et l'information-communication dans la volonté de concevoir des formes, dans l'induction (Le Moënne, 1997), dans le *designo,* c'est à dire de mettre au cœur des stratégies et des réflexions « *l'aptitude à la configuration de formes, (qui) permet de faire tenir ensemble tous ces éléments par la production de normes, de règles, de procédures qui suscitent, de façon indissociable, des effets symboliques et matériels* » (Le Moënne, 2015a, p.33) qu'il conviendrait tous, de prendre en compte.

6. Penser les formes objectales : artefacts et mémoires d'organisations, informations et prise de formes

L'explosion de normes, de référentiels de conventions, la mise en place de dispositifs techniques et technologiques, la nécessité dans un contexte incertain et complexifié pour le management de mettre en cohérence de nouvelles formes d'organisation, de coordonner, de veiller, de contrôler, engagent comme nous venons de l'expliquer un processus fort de rationalisation, de « préfiguration » ou « configuration » de formes, de modèles par des normes. En ce sens, tous ces dispositifs nécessitent et participent d'une production massive d'informations dans le but de répondre de manière « efficace » à l'action et à la décision : ces « *dispositifs de mémoire cristallisée par les normes et des pratiques collectives accumulées nous permettent d'agir dans des mondes grâce à des routines et informations cristallisées dans ces formes* » (Le Moënne, 2015a, p.34). Ce sont les dispositifs, les « objets », les instruments et artefacts d'organisation que CLM caractérise de « formes objectales »[25]et qui ont, comme nous allons le présenter synthétiquement, à voir avec l'information et les mémoires organisationnelles et dépassent largement la dimension strictement

technique : « *j'entends par forme objectale les formes sociales qui résultent de l'appropriation dynamique de notre environnement matériel et qui sont des dispositifs de mémoires, de routines, d'hypothèses d'usages possible, cristallisées dans des formes qui en sont le support* » (Le Moënne, 2015, p.150).

Ces dispositifs volontaristes artefactuels peuvent être considérés comme plastiques si on les envisage de manière cyclique : ils sont de l'information cristallisée (normes, données, mémoires), ils in-forment (ils donnent forme, coordonnent, organisent), et constituent des systèmes d'information permettant dynamiquement de tracer les activités et de gérer les flux, ainsi que de capitaliser, cristalliser ces « mémoires et activités organisationnelles ». Ils s'inscrivent dans une dimension autant matérielle, que symbolique, que sémiotique. Ainsi, selon la manière dont ils sont pensés et conçus, mais surtout selon les usages et pratiques qui en sont faits (comme les normes ou les modèles managériaux), ils font l'objet de critiques chez CLM qui voit en eux un potentiel, une propension très pragmatique et convenante à l'émergence et à l'institution de formes organisationnelle, à l'intelligence collective pour l'aide à la décision et pour l'action organisée.

6.1 Les limites paradigmatiques de la pensée ingénieur et gestionnaire dans la conception de d'artefacts techniques et technologiques

Pour CLM, l'avènement des normes, des TIC et des TIC numériques[26], les dispositifs variés développés impliquent pour leur conception autant que pour penser leurs usages des compétences en termes de maitrise des flux du réseau social, des codes et des relations avant la question strictement technique (Le Moënne, 1994). CLM appelle, dans une perspective méliorative critique, à considérer tout dispositif machinique et toute machine comme « humains » dans le sens où ils sont conçus par les hommes, pour les hommes et sont la résultante de la cristallisation de savoirs, savoir-faire relevant de l'intelligence humaine etc. Ainsi, il adopte très tôt (1994, 1995) une posture critique relativement aux travaux et aux pratiques qui s'inscrivent dans une logique positionnant l'opérateur comme simple appendice de la machine ou dans une vision séparatiste homme-machine. Le développement exponentiel des TIC et du numérique dans les organisations et dans le travail l'amène à voir que l'automatisation des tâches et des procédures ne change pas cette vision, au contraire, l'expansion de technologies numériques renforce les politiques managériales et accentue cette relation et la radicalise (Le Moënne, 2014) ; dès lors, à l'instar de la vision programmatique des normes et des modèles managériaux, cette conception des machines est, elle aussi, limitée par les concepteurs qui envisagent la voie de la programmation, de la maitrise et du contrôle total par une vision extrêmement restrictive de l'information-signal comme déclencheur de mécanismes programmés.

Le déploiement des TIC et des dispositifs artéfactuels dans les organisations rencontre, à son sens, une limite paradigmatique et culturelle persistante sur laquelle butent les techniciens, les ingénieurs, les cadres, soit tous ceux qui sont sommés de communiquer et de faire communiquer avec ces artefacts (Le Moënne, 2015). Il leur reproche une conception très gestionnaire et ingénieur qui les amène à déléguer intégralement la conception des systèmes d'information-communication aux services informatiques : « *Dans ce contexte, un réseau sert d'abord à faire* « *communiquer* » *des*

dispositifs techniques, des « machines », c'est-à-dire à réguler les circulations de signaux déclencheurs – l'information – entre des pôles émetteurs et des pôles récepteurs. L'information est ici conçue dans une stricte conception techniciste, comme de « l'information-signal », quantifiable et mesurable selon des procédures prédéfinies » (Le Moënne, 1994, p.46).

Pour lui, la conception de ces artefacts est hautement stratégique et politique, et en appelle primordialement à la capacité à gérer des réseaux sociaux relationnels, des flux d'information, et implique la compétence de susciter le surgissement de sens, de repérer et de traduire les micro-innovations, l'apprentissage ; cela revient donc à prendre en compte le bricolage et les usages émergents non-voulus. La conception de ces artefacts exige aussi de résoudre les différentes questions d'interface entre l'humain et les dispositifs machiniques complexes, questions qui relèvent bien du champ d'activité de l'information-communication et non de l'informatique ou de la gestion. En ce sens, les solutions de mises en réseau via différents dispositifs (intranets, ERP, workflows) apparaissent (ou devraient apparaître) comme des dispositifs de /et pour la/ capitalisation des savoirs et des savoir-faire, soit, comme des dispositifs qui matérialisent en collectant de l'information, la mémoire de l'organisation et relèvent de l'intelligence collective. Internet et tout dispositif numérique devrait, de son point de vue, être pensé en tant que « *dispositif hyper-organisateur susceptible de faire émerger des modalités originales de coordination et de traçabilité des processus d'action collective* : *ce sont des dispositifs de perpétuelle émergence de formes organisationnelles, d'hyper-publicisation et de métaphorisation des processus organisationnels* » (Le Moënne, 2006c, p.11). Non seulement ils relèvent d'une compétence propre aux professionnels de l'information-communication, aussi encore ils ne doivent pas être pensés dans une logique de séparation sous un angle strictement technique car ils nécessitent une appréhension sociale et anthropologique importante.

Du fait de leur caractère humain, de la cristallisation des mémoires organisationnelles qu'ils incarnent et capitalisent, CLM considère que ces artefacts constituent et doivent être envisagés comme étant le cadre anthropologique donné, hérité au même titre que toute autre institution sociale et en propension : c'est-à-dire que ces formes sont en élaboration, pas abouties mais en constante évolution parce qu'elles sont aux prises des usages sociaux et des interprétations. Cette pensée implique, pour les concevoir et les modéliser, de partir du social et de l'anthropologique comme « état de nature » (Le Moënne, 2016, p.13) et en contexte. Il s'agit donc ici encore de regarder et de prendre en compte « le spontané », la discontinuité, la dissipation, la variation des formes antérieures, il s'agit de dépasser le « voulu », la théorie (§3) et au-delà de voir et comprendre ce que ces formes objectales font aux formes organisationnelles et sociales et inversement [27].

6.2 (re)Penser l'information et l'in-formation : du signal à la propension pour l'émergence de formes

Une telle lecture de la conception et des usages des dispositifs et objets d'organisation demande de repenser l'idée même de l'information. Ainsi dans la logique contemporaine de rationalisation managériale qu'elle soit technique et/ou technologique, le « pilotage » par les normes apparaît comme une volonté pour agir,

décider, faire agir et faire décider dans un contexte instable et mouvant, dans lequel les informations façonnent et délimitent la « structure » et l'identité organisationnelle en créant un ordre social voulu. « *L'énonciation de règles, de procédures, de messages auxquels sont soumis les groupes et les individus et qui relèvent de l'action volontariste de dirigeants visent à modifier les représentations des acteurs sociaux par le truchement des langages et des informations et à les faire agir. Les grandes transformations qui affectent les formes organisationnelles nécessitent, pour les faire exister, de produire de l'information de plus en plus massivement et conduisent à une « révolution informationnelle* » (Le Moënne, 1994, p.37) ; cette dernière est intrinsèquement liée à la révolution des formes organisationnelles comme sociales et il faut dès lors repenser l'information.

CLM en appelle à un constructivisme radical (2006c), c'est-à-dire à prendre en considération l'irruption perpétuelle de l'intelligence et des évènements comme éléments de dissipation et de variation des formes organisationnelles et sociales antérieures, autrement dit, il appelle à penser l'information en la considérant comme ce qui permet la prise de forme, comme l'opération par laquelle une forme organisationnelle émerge, se propage et se transforme. Il invite alors à se focaliser sur les processus induits ou portés par les « objets » qui participent de la mise en forme et la prise de forme. En cela, l'information, pour CLM a un rôle absolument central dans ce processus de prise et de mise en forme (Le Moënne, 2015), elle n'est donc pas réductible à la « prise de forme » « *au sens où le pensait Simondon en référence à la première cybernétique* »[28], mais elle est précisément ce qui met en mouvement et permet la prise de forme, la différentiation, le potentiel d'émergence impliquant à la fois les dimensions objectales, symboliques et sémiotiques : « *Il y aurait ainsi une dualité d'interprétation de la catégorie d'information, d'une part ce qui permet les processus de prise de forme, l'émergence des formes sociales comme formes possédant une matérialité, produisant des effets de mémoire et de propagation, et d'autre part ce qui est susceptible d'interprétation[29], qui fait surgir plus qu'elle ne contient, qui produit des effets d'émergence symbolique* » (Le Moënne, 2015b, p.151). Il invite alors à penser les processus de mise en forme et de prise de forme dans ces conceptions matérielles et matérialisées de l'information. Appelant par là-même à radicaliser la notion d'information : « *L'information c'est ce qui permet la prise de forme, c'est l'opération même par laquelle une structure (une forme organisationnelle) émerge, la direction irréversible dans laquelle s'opèrent les processus organisationnels* » (Le Moënne, 2015, p.153). Dès lors, et d'autant plus du fait que l'avènement des normes, du numérique et de ses technologies pousse massivement à l'écriture, l'information se doit d'être comprise au-delà du sens de transmission de signal, au-delà même de dispositif de médiation médiatique, comme étant à la fois technique, symbolique, sémiotique ; dès lors les normes sont constamment en mouvement, elles aussi altérées et émergentes. En cela l'information doit être envisagée comme propension à la prise de forme, elle in-forme : « *Les phénomènes d'information et de communication organisationnelle sont donc des phénomènes d'invention et de propagation de formes, d'in-formation* » (Le Moënne, 2006b).

6.3 Des limites et du potentiel d'in-former l'action et la décision par et avec les

formes objectales : mémoires organisationnelles, traçabilité, temporalités

Ainsi pensés ces dispositifs, parce qu'ils cristallisent les savoirs organisationnels, sont des instruments d'intelligence collective et pour CLM font (ou devraient faire) que « *L'humanité est augmentée, son aptitude à agir dans des contextes qu'elle ne connait pas repose fondamentalement sur le fait qu'elle a cristallisé la mémoire des normes et routines, l'intelligence de l'action efficace dans les formes objectales* » puis « *La question des formes objectales interroge en effet centralement les processus de cristallisation d'informations dans les artéfacts matériels qui constituent notre cadre de vie* » (Le Moënne, 2015b, p.150). Selon la conception, l'usage et l'idéologie dans laquelle ces dispositifs sont inscrits, ils pourraient ainsi certes in-former et participer de l'action et de la décision pour les acteurs, managers des organisations. En effet, pour CLM, en référence à Bateson (Le Moënne, 2012), l'appareil cognitif de l'individu en contexte d'action et de décision est structuré justement par des normes, des conventions, des valeurs ; ces outils constituent des dispositifs de médiation sociale et communicationnelle, parce qu'ils incarnent, diffusent et sont en constante évolution (si tant est qu'ils soient adaptatifs et que le management prenne en compte ces évolutions).

Par exemple, dès 1994, CLM envisage internet comme un dispositif de métaphorisation des processus et des formes organisationnelles, comme un dispositif de coordination de l'action collective, de traçabilité et de production de mémoires. Ainsi, ces formes objectales sont des dispositifs de capitalisation des savoirs, de savoir-faire qui constituent une « mémoire numérique » des organisations et laissent envisager un usage particulièrement fécond pour comprendre et penser le management, l'action et la décision dans un contexte particulièrement incertain. Pourtant, ces dispositifs se multipliant, la collecte massive et la production exponentielle d'informations comportent, dans le contexte contemporain de crise et d'accélération, deux freins majeurs qui ne permettent pas d'en exploiter le plein potentiel propensionniste[30](Le Moënne, 1995, 2015). D'abord, du fait de la vision et la conception techniciste de la pensée ingénieur déjà soulevée, mais aussi du fait du problème de la temporalité (accélération, urgence, éphémérité), à laquelle est à adjoindre la rationalité limitée des managers, leur culture gestionnaire et la volonté de contrôle total.

Dès lors, il préconise (Le Moënne, 2015a), pour en faire des outils d'aide à l'action et à la décision, de mettre en place des politiques complexes des écritures et des traces (explicitation des pratiques, des logiques d'actions, de décision, etc.) ce qui peut s'avérer extrêmement compliqué. D'autre part, le temps de la collecte et du traitement de ces données pour en faire de l'in-formation (et engager la prise de forme) est à mettre en regard avec le problème des temps longs d'institutionnalisation et se heurte à la contrainte de l'urgence et de la décision rapide dans lesquelles sont pris les acteurs et les managers. Bien que ces données soient l'objet d'enjeux politiques et organisationnels majeurs, leur production et leur capitalisation massives pose, dans cette temporalité si accélérée, le problème de leur exploitation stratégique et de leurs usages. Ce problème d'exploitation « utile » des données est un problème plus conceptuel que technique parce qu'il rencontre plusieurs difficultés : difficulté de contrôle des données et des informations, coûts de protection, absence de garanties sur

l'efficacité et le résultat, problèmes d'interprétation et d'analyse au regard de quelques critères déterminés *a priori* qui ne permettent pas de saisir les émergences etc. De ce fait, le management face à la quantité, et à difficulté de traitement et d'interprétation des données les utilise essentiellement dans des logiques de surveillance et de contrôle (avec principalement du traitement automatique) dans toutes les sphères du quotidien : « *Si la mutation numérique met au premier plan une intense production de langages, selon des logiques binaires, il ne faudrait pas perdre de vue que cette algorithmique, cette « narratique impériale »*[31] *s'articule à des stratégies géopolitiques de contrôle des matérialités – matières premières et machines – des modes de coordination des corps et des traces qu'ils laissent* » (Le Moënne, 2015a, p.35). Pourtant, les questions posées et les potentiels permis en termes de capitalisation des savoirs de ces données ont une portée anthropologique, politique et stratégique qui serait bien utile pour comprendre et concevoir des formes organisationnelles adéquates.

Mais, ce que montre CLM (Le Moënne, 2006) c'est que, de ce fait, les politiques de traces visent à la collecte des savoir-faire, des mémoires de l'organisation, les logiques managériales qui, avec elles, prétendent viser l'explicitation des connaissances collectives et sont confrontées à une tension qui rend cette collecte partielle ou inadaptée et son traitement inapte à répondre aux enjeux managériaux et organisationnels : d'une part, il existe une volonté utopique naïve qui prétendrait qu'il soit possible de tout expliciter pour capitaliser des savoir-faire – procédures qui reposeraient sur la référence à des « bonnes pratiques » et la recherche de résultats justifiant leur pertinence tout en laissant échapper les procédures informelles (on retrouve ici les critiques sur le management, ou les normes) ; d'autre part, les formes d'organisation-projet ou toute forme artefactuelle technique ou technologique entraineraient une destruction des formes héritées et participeraient également, par leurs temporalités éphémères, à détruire la mémoire et l'intelligence collective accumulée (renvoyant aux processus d'institution et d'organisation §3 avec la problématique de la temporalité).

De fait, pour CLM les enjeux politiques et organisationnels des formes objectales – capitalisation des savoirs, aide à la décision et à l'action, mais surtout la saisie des mouvements profonds de recompositions organisationnelles et professionnelles par la collecte et l'analyse des données qui devraient être permises par ces politiques générales d'information-communication – sont délaissés et ne peuvent participer à l'émergence et la conception de formes convenantes : « *Les processus d'information sont donc des processus de révélation des formes pertinentes, « convenantes » dans une situation, un contexte, un projet. À cet égard, l'information peut-être pensée « en creux », ce qui révèle, fait surgir le sens, sélectionne positivement, fait émerger, etc. plutôt qu' « en plein » : des supports qui contiendraient du sens littéralement inscrit dans leur matérialité. » (…) « Il s'en suit qu'il n'y a pas de mise en sens sans mise en forme, les deux sont toujours liées. Il s'en suit que l'information est en creux, comme propension de surgissement de sens et de significations imaginaires* » (Le Moënne, 2015b, p.146). Au-delà des formes objectales, des objets, des supports, tous ces aspects conceptuels et paradigmatiques de

l'information ne permettent pas, en l'état, de la concevoir en tant que ce qui permettrait d'engager le processus de prise de forme organisationnelle, donc l'émergence de formes sociales, objectales, symboliques, et de voir l'information organisationnelle comme possédant une matérialité et produisant des effets de mémoire et de propagation de formes, bien au-delà du signal, bien au-delà des données et des « langages ».

7. Penser les formes sémiotiques : langages, discours, textes et images d'organisations

La dénomination « approches langagières » est à prendre dans une définition très large, et sur plusieurs niveaux d'échelles, notamment à la lumière du fait que les formes organisationnelles, la communication managériale ou institutionnelle, les artefacts techniques ou technologiques, les référentiels de normes, les dénominations des métiers ou des pratiques, etc… soit : toutes les productions d'écrits, d'images ou de langages (des discours, au code) visent à donner ou construire du sens. Ces langages se caractérisent par le fait qu'ils sont conçus et traduisent des politiques de modèles de normes et idéologies du management, qu'ils matérialisent l'information, les mémoires et les routines, l'intelligence collective et travaillent les imaginaires collectifs dont ils sont les produits et vecteurs dans toutes les sphères de la société. C'est-à-dire qu'il s'agit de les considérer comme participant des formes sociales sans les limiter à une définition strictement sémiotique mais en considérant leurs propriétés matérielles et symboliques. Il s'agit alors de considérer, pour prétendre saisir les logiques processuelles de prise de forme et de mise en forme, que les formes sémiotiques ne sont pas que dans les langages (les textes, les codes, les normes, les écrits, les discours, les images). Pour les comprendre, on en revient aux questions d'institutions, d'ordres spontanés, de capacité à s'adapter à transformer, à se coordonner. En effet, la vision de CLM est que l'aptitude spontanée à la coordination, (les pratiques, actions, visant l'adaptation) précède l'aptitude aux langages. Ainsi les formes ne seraient pas configurées par les langages mais dans l'action (avec) et se propageraient avant même que les formes soient énoncées ou désignées par ceux qui les adoptent ou les répandent par le langage et la communication (normes, valeurs, discours…). Il s'agit là alors d'une critique non pas à proprement parler d'une dimension sémiotique et langagière des formes dont il reconnait l'existence et les effets, mais d'une vision et d'activités de gestion symbolique définies et envisagées comme seuls leviers à la mise en forme et à la prise de forme ; cette critique est en même temps celle de poser le langage avant ou au lieu de prendre en compte les actions et les pratiques concrètes et spontanées. Comme nous l'avons montré au travers de notre présentation de ces travaux, pour CLM, (2006a), on ne peut pas séparer les processus organisationnels (formes), les modalités techniques (modèles, normes, objets) et les différents « langages », sous toutes leurs formes : analyses, débats, choix techniques, objets, logiciels, protocoles, logiques d'évaluation sont étroitement intriqués avec des aspects politiques, stratégiques, et agissent sur et dans des formes sociales et organisationnelles à la fois dans un contexte anthropologique hérité, par des modèles d'organisation et de management, avec et par les normes et des formes objectales et symboliques.

7.1 Langages, communication et informations : critique de la « gestion symbolique »

Nous avons déjà pointé chez CLM la critique de la montée en puissance de la communication institutionnelle, puis celle de l'information-communication professionnelle produite en contexte de recomposition organisationnelle, liée aux stratégies et discours managériaux et leur modèle de la norme ; nous avons relevé comment CLM critiquait les effets politiques et stratégiques d'institutionnalisation d'images, d'outils, de modèles, de pratiques ou de professions dans la mesure où ces politiques et stratégies s'accompagnaient trop d'impensé. De fait les écrits de CLM présentent de manière récurrente une critique de l'appréhension réduite ou limitée de la communication et de l'information. Ces critiques qui convergent sur la question sémiotique des « langages » se rejoignent en cela qu'elles constituent une critique de la gestion symbolique : une critique qui, soit, pointe que les stratégies langagières ne sont pas traduites en politiques, pratiques ou actions concrètes, soit note que leur portée et leurs effets ne sont pas pris en compte ou mesurés (par exemple dans la sphère publique), soit estime qu'une idéologie naïve et fausse consisterait à penser que les transformations et les émergences de processus de mise en forme et de prise de forme ne se font et ne se feraient que sur la base des langages et de la construction partagée d'un sens univoque et commun (normes, construction d'images et de valeurs).

Dès 1994, relatant l'évolution des formes organisationnelles, CLM analyse que :

> *« La logique de gestion des flux fait de l'information l'élément de régulation et de contrôle central de la production (et de la distribution). Cette hypothèse suppose une réduction corrélative de la communication à l'information, c'est-à-dire au signal : il faut réduire la polysémie pour atteindre à l'efficacité informationnelle. La communication dans la logique des ingénieurs n'existe que si l'état du destinataire de l'information a été modifié par la réception de celle-ci (c'est de l'information instrumentale), y compris si le flux informationnel concerne la relation entre des individus ou des groupes sociaux. Mais cette conception n'est pas opératoire dès lors que l'émergence de l'information s›identifie à l'émergence du sens, c›est-à-dire lorsque l'information est compréhensive. La communication dans cette perspective vise à constituer, à travailler, le cadre d'émergence du sens : elle doit donc viser à agir sur les contextes symboliques et culturels dans lesquels l'information compréhensive est susceptible de surgir. »* (Le Moënne, 1994, p.46).

La critique d'une pensée ingénieur des systèmes d'information et de communication, comme réduisant la polyphonie sémiotique est centrale dans sa critique ; elle rejoint l'idée de limitation perpétuelle des émergences, des adaptations spontanées par les normes, par le sens, par les outils, par les actions dans une logique de maîtrise et de contrôle total. En cela pour lui, les effets sémiotiques des langages entendus au sens large ne peuvent pas être disjoints de leurs effets sur les imaginaires collectifs (ce que nous avons exposé dans notre §4), sur les formes sociales en général, sur les logiques d'interprétation. Cela nous ramène à ses critiques autour de l'usage et de la pensée des modèles organisationnels et managériaux, des stratégies d'information et de communication, des nomenclatures, des normes etc. Au fond, c'est une critique de ce qui serait une certaine idéologie de certains managers ou conseillers à propos du sens et qui reviendrait à considérer que par la normalisation des politiques et modèles, par la

normalisation des discours et des dispositifs multiples, il est envisageable de fabriquer une forme univoque, industrialisée et standardisée du sens.

Ce que nous souhaitons soulever ici, et qui est transverse aux thématiques que nous avons abordées jusqu'alors est la mise en critique à tous les niveaux d'échelle d'une pensée visant autant professionnellement qu'académiquement à accorder à la « gestion symbolique » et aux langages exclusivement, la toute-puissance d'organisation des sociétés humaines, la toute-puissance d'action sur les processus organisationnels et sociaux : « *les formes sociales ne sont pas seulement des formes symboliques, qui s'exprimeraient dans les langages, les textes, les écrits, les discours, les images* » (Le Moënne, 2015, p.142). Il critique ceux qui mettent en avant comme logique de transformation les formes symboliques, la « gestion symbolique » et « *accordent au langage la puissance d'organisation des sociétés humaines* ». Dès lors, toute stratégie volontariste visant à concevoir, transformer, ou engager des processus d'organisation qui reposerait exclusivement sur des langages (discours, normes, chartes, etc.) se voit improductive voire disconvenante. En outre CLM en appelle, comme dans toutes les démonstrations pointées préalablement, à prendre en compte les « désordres » : l'émergence spontanée de logiques de coordination, de détournements, de contournements, d'ajustements. En ce sens, CLM défend l'idée que l'aptitude à la coordination des collectifs préexisterait à l'aptitude langagière et nous retrouvons l'idée de pensée en dépassement et en articulation : ordres spontanés et ordres voulus, processus d'institution et d'organisation, et normes anthropologiques et techniques.

7.2 L'aptitude spontanée à la coordination précédant l'aptitude langagière

Pour CLM, la capacité à faire surgir des formes organisationnelles précède l'aptitude langagière, parce sa conception théorique est qu'au commencement est l'aptitude sociale à la coordination : « *La capacité à faire surgir des formes organisationnelles précède vraisemblablement l'aptitude langagière* : *au commencement n'était pas le verbe, mais l'aptitude sociale à la coordination – pratique, spontanée, non consciente et non nécessairement voulue – de l'action collective. Notre espèce a été sociale avant d'être humaine, n'a pu devenir humaine que parce qu'elle était d'abord sociale* » (Le Moënne, 2015a, p.33- 34). Cette réflexion fait référence à celle de Flahaut qui pose que l'état de nature est l'état de société, que notre espèce a été sociale avant d'être humaine et n'a pu devenir humaine que parce qu'elle était sociale (Le Moënne, 2015). Nous retrouvons là l'essence de sa critique à propos de la définition de stratégies managériales volontaristes et de normes techniques et gestionnaires de programmation et de rationalisation de l'organisation et de ses artefacts techniques ou technologiques pour l'émergence de formes organisationnelles. Dans cette approche le langage (écrit, parlé, codé) ne peut être envisagé comme le seul moyen d'émergence de formes. Pour CLM les sociologies interactionnistes qui ne regardent les relations humaines que dans le cadre de leurs modes de communication, et qui visent à repérer seulement les accords et conventions qui stabilisent leurs échanges sont inappropriées et même dangereuses pour développer une théorisation pertinente de la construction, l'interprétation et la mise en pratique de l'information-communication organisationnelle.

CLM en considérant ainsi que les formes organisationnelles résultent avant tout de cette

aptitude sociale spontanée à la coordination, au dessein intelligent, pose le fait que la capacité à organiser et s'organiser ne peut en aucun cas être réductible aux seules formes langagières y compris dans leur acception la plus large, car les formes sociales sont perpétuellement altérées et instituées, décadentes et émergentes (Le Moënne, 2006a) ; elles résultent des aptitudes anthropologiques de l'humanité à produire des formes organisationnelles, objectales (ou instrumentales) et sémiotiques. Pour lui, ces aptitudes sociales précédant les discours, il critique la réduction fréquente des pratiques et usages aux interactions individuelles, aux productions d'écrits, et plus globalement donc ce qui serait la réduction des formes sociales à leur seule dimension sémiotique et symbolique interactionniste. Cette réduction, il la dénonce comme inappropriée pour étudier et saisir des phénomènes, parce les phénomènes à étudier dépassent précisément ces deux seules dimensions qui de surcroit ne sont pas pour lui « prédictibles » (polyphonie sémiotique et symbolique). Dès lors, il estime que « *toute analyse ou conception des communications et formes sociales qui pose comme état de fait que la condition minimale d'existence du lien social n'est qu'un acte de langage entre les acteurs individuels et que cet acte de langage est au fondement des conventions organisationnelles comme des conventions sociales constitue un leurre et dessert les usages et les pratiques d'information-communication, les stratégies managériales et l'émergence de nouvelles formes organisationnelles comme sociales* » (Le Moënne, 1994, p.42). C'est notamment sur cette pensée qu'il est conduit à se positionner spécifiquement et différentiellement relativement aux travaux produits en communication organisationnelle en Amérique du Nord et à défendre et construire un programme en CO en France différent (Le Moënne, 2015c).

7.3 Une prise de position face « au tournant langagier », « linguistique » ou « discursif »

La critique des approches langagières sous les aspects que nous avons traités est suivie dans sa production, mais elle est particulièrement ravivée et réactualisée dans le contexte de la mutation numérique avec la production massive d'informations, de normes, de conversations, de textes. En effet, pour lui, le danger, en privilégiant les méthodes d'analyse des organisations par l'analyse seulement langagière des processus, en actualisant de ce fait les travaux poursuivis en CO en Amérique du Nord, est que nombre de chercheurs français ne puisent leurs références dans ces travaux et ne s'intéressent qu'aux interactions langagières, aux conversations, aux productions d'écrits, de chartes (parfois de manière exclusive). CLM qualifie ce phénomène de « tournant langagier » ou « discursif » (Le Moënne, 2016). Les transformations des formes organisationnelles, le numérique et le développement des TIC engagent une généralisation sans précédent des formes textuelles et langagières ; pour autant, il défend vis-à-vis de ce phénomène l'idée que cette mutation numérique ne peut pas être réduite uniquement à des aspects langagiers et sémiotiques. S'il reconnaît qu'il est heuristique d'élaborer des programmes de recherche qui consisteraient à délimiter des pratiques sociales, à observer et à décrire, en se positionnant pour cela du côté du langage, il estime que ces travaux se fondent sur des hypothèses trop « partielles », parce que strictement centrées sur les langages. Il voit donc dans ce mouvement et ces approches langagières une vision trop réduite et réductrice pour ce qu'il entend comme le champ de la communication organisationnelle en France, c'est-à-dire comme une

nécessaire prise en compte des formes organisationnelles comme constituées et incluant les formes sociales, objectales, symboliques et sémiotiques aux prises des sociétés, des grandes mutations sociales et organisationnelles (Le Moënne, 2015a).

En effet, selon CLM, la centration exclusive sur les formes langagières, textuelles, discursives en appelle à passer d'une logique de la représentation (symbolique) à une logique de la signification (sémiotique) et, qu'en cela, ce tournant engagerait et constituerait un biais réducteur : réduction des formes et des pratiques sociales à leur seule dimension sémiotique renvoyant, de fait, à une réduction de l'ensemble des pratiques et des « réalités » sociales à des interactions, des textes et des discours et érigeant ainsi ces formes langagières comme seule logique de transformation « toute puissante » d'organisation des sociétés humaines. Les capacités d'action efficaces, les schèmes cognitifs sont pour lui, intrinsèquement structurés par exposition à des formes plurielles et multiples, à des mouvements et des processus complexes, à des contextes situationnels, à des logiques d'action qui précèdent leur explicitation. « *Les schèmes cognitifs sont structurés par exposition à des formes, des mouvements, des logiques d'action qui précèdent langage et règles explicites*. *Le potentiel anthropologique d'organisation devrait d'ailleurs être pris de façon radicale comme le cœur même, prélangagier, prédiscursif, de la capacité à produire du sens et à produire des formes sociales…* » (Le Moënne, 2015b, p.152).

CLM en demandant de prendre en compte à la fois les formes sémiotiques, symboliques, objectales en appelle à prendre de façon radicale ce qu'il considère comme le cœur même de la capacité à produire des formes sociales pour appréhender, concevoir et manager les formes organisationnelles : le potentiel anthropologique spontané d'organisation, de coordination et d'action.

Conclusion

Pour conclure, nous ne pouvons que constater et témoigner de la complexité de lecture et d'interprétation des productions de CLM. Pour autant, j'ai titré ce chapitre « Un cadre heuristique pour penser les formes organisationnelles et le champ de l'information-communication organisationnelle en France » et, malgré les difficultés que j'ai rencontrées et sur lesquelles je reviendrai, j'ai souhaité montrer en quoi et comment cette pensée (dans sa logique et sa globalité) pouvait être fertile et utile pour penser les formes organisationnelles, l'information-communication et avec elles, les communications organisationnelles.

Il va de soi que l'empreinte de mes préoccupations de recherche sur le management et le changement m'a fait prendre plusieurs partis d'interprétation qui me conduisent d'une part à définir un cadre pour appréhender les formes organisationnelles à l'aune des stratégies d'information-communication ; ensuite à envisager une définition élargie de l'information-communication organisationnelle et avec elle les grandes lignes du programme de recherches qui s'y rapporte ; enfin à pointer les limites de ces publications qui constituent autant de pistes d'approfondissements et de recherches futurs.

Des pistes pour voir, étudier et penser les formes organisationnelles :

D’abord et cela était l’objet de mon questionnement initial : « Comment penser, appréhender et comprendre les phénomènes de mise en forme et de prise de forme organisationnelles au prisme des phénomènes et stratégies d’information-communication, en contexte de recomposition et d’instabilité permanente ? »

Pour ce faire j’ai présenté 3 phases :

- Prendre en compte le contexte socio-politique et économique englobant (§1)

- Penser l’information-communication à un niveau stratégique et politique (§2) et penser les « processus », mouvements perpétuels et tensions en dépassement autour de dislocation-recomposition, organisation-institution, ordres voulus et ordres non voulus (§3).

- Prendre en considération les différents éléments constitutifs des formes organisationnelles : la dimension symbolique (§4), la dimension anthropologique et technique des normes (§5), les formes objectales (§6), les formes sémiotiques (§7).

Des pistes pour concevoir l’information, la communication dans le champ de la communication organisationnelle :

Ensuite, en même temps que CLM s’est intéressé aux formes sociales et à leurs potentiels de transformations parce qu’il prend initialement la focale de l’émergence et du déploiement de stratégies, moyens et techniques d’information-communication, il circonscrit un certain nombre de définitions ou préconise une certaine vision de ce qu’est l’information, de ce qu’est la communication et ce qu’est l’information communication organisationnelle, revendiquant un rôle éminemment stratégique et politique de la discipline et de ces professions dans les sociétés contemporaines. Dès lors, il nous livre de nombreux éléments pour penser l’information-communication contemporaine.

Des « limites » qui constituent autant de pistes d’approfondissements et de recherches futurs :

Pour autant et je l’ai souligné à de nombreuses reprises l’appréhension de CLM est complexe. J’ai été confrontée à trois types de difficultés et qui, sur bien des plans, rejoignent ses critiques sur la modélisation ou les modèles …

La limite de la méthode

Il va de soi que si j’ai bien compris, et malgré le fait que j’ai, dans une certaine mesure, établi ce qui s’avère dans mes propres recherches constituer une sorte de « guide » pour « voir » et penser les formes organisationnelles (point 1 ci-dessus conclusion), je n’ai guère relevé dans ses productions, de méthodes. Nous avons bien quelques éléments qui nous font comprendre qu’il faut aller au plus près de chaque situation, de chaque cas, et qu’il est presque autant de formes organisationnelles que de situations existantes… et en cela, si CLM ne donne pas de clés pratiques toutes prêtes, on le comprend aisément. En effet en cohérence totale avec sa critique réitérée des modèles prêts à penser, standardisants et écrasants il va de soi que proposer un modèle pour

étudier les formes organisationnelles verserait dans le même écueil. Ainsi, reste à chacun, avec « les éléments de cadrage » qu'il nous livre à construire in situ sa méthode et son modèle convenant pour la situation qu'il observe, étudie ou déploie…

La limite du niveau d'abstraction

Le projet de CLM de développer un programme de champ sur les communications organisationnelles nécessite évidemment une posture particulièrement élargie, qui englobe plusieurs niveaux d'échelles pour plusieurs secteurs et types d'organisations. Dès lors, du fait même que ces productions visent pour partie à définir ou donner les grands axes du champ, il ne peut pas être sur des études de cas particuliers, sur une granulation trop fine, sur des phénomènes micro, il laisse cela à d'autres. Sa pensée est large et macro, la plus ouverte et adaptable possible pour concerner autant de situations. De plus et de toute évidence, sa formation l'amène à adopter une vision macro sur les phénomènes : il ouvre, en effet de « grandes pistes » ou tendances dans lesquelles lui il ne va pas nécessairement, mais par ce biais, il invite des chercheurs à se saisir de thématiques et d'objets variés qui participent de la communication organisationnelle. Comme pour les questions de méthodes, à chacun de se saisir de la question qui le préoccupe au niveau d'échelle qui est pertinent (le groupe, l'organisation, la société).

La limite de la « polyphonie sémiotique » des écrits de CLM

Enfin, une des dernières difficultés est tout à fait emblématique de la critique qu'il fait aux productions sémiotiques : l'usage des mots chez CLM peut poser quelques difficultés de lectures, d'autant plus que sa prise en compte de phénomènes et sa pensée plurielle l'amènent à emprunter des concepts aux champs de l'économie, de la politique, de la sociologie, de la philosophie pour lesquels, il faut l'avouer, nous n'avons pas tous sa culture… ce qu'il aurait peut-être tendance à oublier, à moins qu'il ne nous surestime…

Dès lors, compte tenu de ces limites, liées au fait que le programme CO soit encore en construction, ouvert et vaste, que la définition même que CLM fait et appelle à faire de l'information-communication organisationnelle le soit tout autant, qu'il n'ait pas de méthode stricte, de terrain ou secteur de prédilection, nous en comprenons que c'est à chacun de s'emparer de ses propositions, de ses pistes, de les confronter à des situations, des terrains, à des objets, à des pratiques, de les discuter de les enrichir d'autre références et de concevoir sa propre méthode pour étudier les communications-organisationnelles en fonction de situations et de contextes. C'est tout l'objet de notre ouvrage et, comme en témoignent les contributions qui suivent, il existe une pluralité d'interprétations, de lectures et d'usages possibles des travaux et des thématiques de CLM et c'est dans ces appropriations, ces distorsions parfois et surtout dans leur confrontation aux terrains et aux idées que se concrétise peut-être de la manière la plus significative, l'heuristique de la production de CLM.

Bibliographie

Le Moënne, Ch. (1991). Le rôle des consultants en communication. *Les cahiers du Lerass, recherches en sciences de la société*, n°23, 157-174.

Le Moënne, Ch. (1993). Les « ressources humaines » aux prises avec la communication d'entreprise. Le cas Citroën. *Sciences de la société. Les cahiers du Lerass* n°28, 19-41. *Disponible sur le site de la revue, pas en open accès.*

Le Moënne, Ch. (1994). Communication « By smiling around » et crise managériale. *Réseaux*, volume 12, n°64. Les métiers de la communication, 29-52. DOI : https://doi.org/Ù¡Ù .Ù£Ù¤Ù Ù¦/reso.Ù¡Ù©Ù©Ù¤.Ù¢Ù¤Ù¦Ù¨

Le Moënne, Ch. (1995). Espace public et entreprise : penser la sphère professionnelle. Dans Paillart, I. (dir.), *L'espace public et l'emprise de la communication*, PUG, p.139-162. *Disponible en ligne sur books.google.fr*

Le Moënne, Ch. (1997). Communication et induction dans les démarches de recompositions organisationnelles : d'une logique de la vérité à une logique de la convenance, *Communication &Organisation* n°12, 273-302. DOI : https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1999

Le Moënne, Ch. (dir.). (1998) Communications d'entreprises et d'organisations, PUR. Disponible chez l'éditeur.

Le Moënne, Ch. (2006a). Apport des recherches en communications organisationnelles aux nouvelles problématisations en SIC. Communication au Colloque Org&Co de Rennes « Pratiques et usages organisationnels des Sciences et technologies de l'Information et de la Communication », p.32.

Le Moënne, Ch. (2006c) « Quelques remarques sur la portée et les limites des modèles de la communication organisationnelle, *Communication&Organisation*, n°30, pp.48-76. DOI : https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.3449

Le Moënne, Ch. (2006d). Les communications d'entreprise entre médias, réseaux et recompositions organisationnelles. Dans A.Bouzon (dir.) *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives.* (p.103-121). L'harmattan. *Disponible chez l'éditeur, sept 2006.*

Le Moënne, Ch. (2008). L'organisation imaginaire ?. *Communication et organisation*, 34(2) 130-152.https://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2008-2-page-130.htm.

Le Moënne, Ch. Et Parrini-Alemanno, S. (2010). Management de l'évaluation et communication, *Communication&Organisation*, 38, 5-13 (*Texte liminaire du numéro intitulé* « *Editorial* »).URL : http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1365

Le Moënne, Ch. (2012). Technologies de l'information et de la communication et dislocation des entreprises. Vers une socio-économie des normes et des formes. Dans N.Denoit, (dir.) *L'imaginaire et la représentation des Nouvelles Technologies de Communication (*p.101-133). Presses de l'Université François Rabelais, Tours.[En ligne] https://books.google.fr/books?id=d67MDwAAQBAJ&pg=PA113&lpg=PA113&dq=vers+une+socio-%C3%A9conomie+des+normes+et+des+formes

Le Moënne, Ch. (2013). Entre formes et normes. Un champ de recherches fécond pour les SIC, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 2/2013, *7 pages.* DOI : https://doi.org/10.4000/rfsic.365

Le Moënne, Ch. (2015a). Transformations des communications organisationnelles en contextes numériques. Quel contexte global d'émergence, quelles caractéristiques et tendances, pour quelles perspectives de recherches ?. Dans S.Alemanno, (dir.) 2015, *Communication organisationnelle, management et numérique,* (p.21-42), L'Harmattan. *Téléchargeable chez l'éditeur.*

Le Moënne, Ch. (2015b). Pour une approche « propensionniste » des phénomènes d'information-communication organisationnelle. *Communication&Organisation*, 47, 141-157. DOI : https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4932

Le Moënne, Ch., et Gallot, S. (2015c). Les recherches en communication organisationnelle en France : quelques éléments de bilans et de perspectives. *Communiquer,* 13, 123-143. DOI : https://doi.org/10.4000/communiquer.1586

Le Moënne, Ch. (2016). Quelques questions concernant les recherches sur les processus d'information-communication organisationnelle. *Revue française des sciences de l'information et de la communication* en ligne, 9, 2016, mis en ligne le 01 septembre 2016. URL : http://rfsic.revues.org/2464

[1] Ce chapitre prend le parti de traiter plusieurs thèmes comme étant sans cesse travaillés par CLM en reliance. Dès lors, notamment dans le début de ce texte, j'indiquerai par des renvois -§3 par exemple – les paragraphes de ce chapitre où j'expose et traite longuement tel ou tel de ces sept thèmes.

[2] Dans ce chapitre nous parlerons de trois catégories de professionnels en ayant le souci de les spécifier : les acteurs des organisations (ceux qui les dirigent ou y travaillent), les professionnels de l'information-communication, et enfin les professionnels de la recherche (les académiques).

[3] Il est à noter que l'approche n'est pas à proprement parler historique ou historienne au sens académique du terme, elle n'est pas non plus celle de la sociologie industrielle ou des organisations, ni économique, mais permet une contextualisation dans une socio-économie du développement des entreprises et des marchés à partir des focales françaises et de l'information-communication.

[4] Nous parlerons de modèles d'organisations ou managériaux pour parler des organisations en tant qu'états et structures volontairement programmés et managés, l'idée sous tendant la possibilité de reproduction, standardisation, réplication desdits modèles.

[5] Comme CLM le suggère, la référence à la notion d'organisme peut être éclairante : « *L'organisme est ce qui donne corps et référence à la métaphore de l'organisation (…) et, par extension, à tout dispositif permettant de coordonner des actions et des ressources diverses en fonction d'un projet et d'un plan. La notion d'organisme suggère celle de structure, emprunte à une anthropologie de l'espace, de la clôture et de la délimitation physique* ». (Le Moënne, 2008, p.134). Nous préfèrerons toutefois parler de modèles.

[6] Management dans notre propos sera pris dans une acception large, visant à caractériser les logiques sous-jacentes dans leurs dimensions stratégiques relevant de la planification volontaire d'une mise en forme (des sociétés, des groupes, des organisations etc.), nous ne parlons pas spécifiquement des « directions » en tant que fonctions, mais du processus de « pilotage » de l'action organisée.

[7] Il fait référence bien sûr aux entreprises industrielles mais également à la grande distribution, aux services : des agences multiples, multiplication des points de vente, etc. et également aux grandes institutions étatiques et sociales, impliquant - sous l'appellation communications d'Entreprises avec le développement de la communication – ce qui s'avère être sous une forme plus générique notamment du fait de la propagation des stratégies et des modèles d'Entreprises aux services publics, au milieux associatifs etc. : la communication des Organisations (toutes formes et tous secteurs confondus).

[8] Amenant l'externalisation et/ou la sous-traitance de nombreuses fonctions et services.

[9]Dans le sens où elle est sciemment « voulue » c'est-à-dire définie comme un projet volontaire, une stratégie managériale élaborée, et construite en termes de plans, pour signifier ici la différence avec ce qui relève de pratiques empiriques, ou spontanées de communication. Il s'agit de « *l'action volontaire des groupes de dirigeants visant à modifier les représentations des acteurs sociaux en agissant dans leurs environnements internes/externes* » (Le Moënne, 1994, p.37). Nous retrouverons tout au long des écrits l'explicitation d'une tension entre ce qui relève du voulu et du spontané, notamment en référence aux travaux de l'économiste Hayek sur lesquels nous reviendrons (§3).

[10]La communication institutionnelle est décrite dès 1994 comme une stratégie d'influence idéologique visant à « recomposer » en faisant de l'organisation une entité imaginaire dans l'espace public (par la production de sens, un langage de valeurs communes métaphorisation/imaginaire, virtuelle, voire métaphysique).

[11]Ces réflexions présentent sous bien des aspects des questions fertiles qui dépassent les questions professionnelles, sur l'influence des politiques de traces (§6), de normes et d'évaluation (§5) que nous aborderons plus tar

[12]L'investissement de forme est un concept traduisant l'idée d'élaboration de codes, de coutumes ou de conventions dotés d'un pouvoir de coordination et de standardisation (Thévenot).

[13]Bien que soit la question de la professionnalisation et de la généralisation des pratiques de communication qui soit centralement abordée ici, je voudrais souligner que concomitamment CLM traite de la question de l'influence de ces stratégies, de la communication de ces normes, valeurs, symboles véhiculés dans l'espace public et de leurs effets sur les formes sociales, en montrant que la propagation de ces normes « issues » des entreprises et de la communication d'entreprise agit anthropologiquement sur les sociétés en pénétrant et en brouillant les sphères professionnelles et privées.

[14]C'est à dire la mémoire de l'organisation.

[15]À propos de la question des professions et métiers nous souhaitons faire ici brièvement une incise, il faut en effet préciser qu'outre la thématique des professions de l'information communication que nous allons traiter ici et qui sera abordée dans le chapitre 4, nous pouvons voir deux axes dans les travaux de CLM concernant les professions au sens large : certes ce premier axe que nous allons développer qui serait « la professionnalisation de la communication » et un second traité dans des travaux plus empiriques et liés aux dispositifs managériaux ou techniques/technologiques en situation de travail que l'on pourrait qualifier d'axe à propos de « la communication dans le travail ». Dans cette seconde manière d'aborder les professions, il montre comment les activités des professionnels – travailleurs, nous dirons « acteurs » (des entreprises, firmes, établissements médicaux sociaux etc.) nécessitent et en appellent à communiquer et informer de plus en plus. Ceci n'est pas sans lien et est éclairé en creux avec ses observations à propos des logiques managériales, la coordination et l'action collective, les TIC et le numérique thématiques sur lesquelles nous reviendrons ultérieurement. Notons que sur cette question de la communication dans le travail, son positionnement macro ne va pas jusqu'au niveau micro d'analyse des activités en situation de travail (par exemple voir les travaux de P. Delcambre, A. Mayère, M. Benéjean), mais que cette focale fait l'objet d'autres travaux, qui dès lors peuvent être envisagés comme complémentaires et entrer en résonance, dans le champ.

[16]CLM utilise « forme » pour désigner la qualité de ce qui est processuel dans le phénomène

d’organisation, alors qu’il utilise modèle et structure pour désigner des états normés et normatifs.

[17]Institution est ici entendu au sens sociologique de règles, normes instituées et désigne une structure sociale, dotée d’une certaine stabilité et durabilité, vouée à se reproduire plus ou moins consciemment.

[18]Entendues comme gestionnaires, rationalisantes.

[19]Les formes sociales ont tendance à être des formes instituées et renvoient à des imaginaires hérités, stabilisés, cristallisés. Elles ne constituent pas un état mais comme ce qui se manifeste dans les dynamiques spontanées, non choisies, non voulues (car trop complexes). Comme le *designo* l’aptitude à la configuration de formes permet de faire tenir ensemble tous les éléments (par production de normes, règles, procédures qui suscitent des effets symboliques et matériels). En référence à Simmel, CLM considère que ces formes conservent « cristallisent » (§Ù¦) les conceptions, des postures anthropologiques, la mémoire des actions collectives, en des formes qui s’érigent en instances et constituent le monde commun : la mémoire collective.

[20]« *Les normes volontaristes sont des dispositifs d’abstraction bureaucratique, elles entrainent une porosité de la délimitation des sphères professionnelles, publiques et privées et accompagnent la recomposition permanente des formes organisationnelles, la dislocation des métiers, des professions, des fonctions, des compétences qui deviennent évolutifs, instables et perpétuellement recomposés. Elles déterminent de nouvelles modalités d’institution de la société fondées sur les temporalités et non sur les territoires* » (Le Moënne, 2015a, p.28).

[21]Les normes techniques agissent ou sont des dispositifs visant à tenter d’agir sur les normes anthropologiques.

[22]Cornelius Castoriadis est un philosophe, économiste et psychanalyste présent dans les écrits de CLM, notamment ses travaux concernant l’institution imaginaire de la société. Pour Castoriadis il y a deux types d’institutions interdépendantes : l’institution première est la société du fait qu’il considère qu’elle se crée elle-même, les institutions secondes dérivent de/et symbolisent l’institution première. Elles ordonnent, articulent, sont animées par des significations imaginaires sociales spécifiques de la société considérée. Il distingue deux types d’institutions secondes : les institutions secondes transhistoriques (comme le langage, la famille, le clan), et les institutions secondes qui matérialisent symboliquement une société considérée (comme par exemple l’entreprise capitaliste en tant qu’elle est une institution imaginaire de la société capitaliste). (Castoriadis, 1999).

[23]Entendu comme tout dispositif humain, technologique ou technique ayant pour but et en responsabilité le pilotage de l’action organisée : l’organisation de l’organisation.

[24]Il emprunte et retient de chez Simondon, Castoriadis, Simmel l’idée de l’aptitude anthropologique des Hommes à faire surgir des formes.

[25]CLM préfère l’utilisation de la notion de « forme objectale » (en référence à la pensée de Simondon) à partir de 2007, à celle de « forme technique », car pour lui, les différentes formes sont à la fois matérielles, techniques et symboliques. Par ailleurs il prône et affirme par ce biais, la nécessité de

rompre avec les dualismes et les subjectivismes qui négligent les objets, considérant ces derniers comme des vecteurs d'individuation psychique subjective et collective (en référence aux travaux de Simondon et de Stiegler).

[26] Bien consciente que la multiplicité des artefacts regroupés sous l'appellation TIC, NTIC ou encore TIC numériques couvre de nombreuses réalités et relève d'un niveau d'abstraction particulièrement élevé, nous prenons le parti dans cette section de ne pas les distinguer et de rester sur ce niveau de généralité certes discutable. En effet, une pensée historienne et une distinction entre les dispositifs existants de la microinformatique, aux robots en passant par les logiciels et réseaux numériques peut s'avérer très pertinente ; il existe d'ailleurs de nombreux travaux et de nombreuses productions dans le champ car le foisonnement des machines, systèmes et dispositifs oblige à des analyses et questionnements plus micro et précis.

[27] Par exemple d'envisager les intranets, les workflows, les RS, mais aussi les serveurs et outils informatiques ou informatisés, comme des logiques et des objets en développement, comme des formes en cours, qui transforment et se transforment avec les formes organisationnelles et sociales…

[28] C'est-à-dire comme relevant d'une métastabilité.

[29] Les formes Symboliques (§4) et Sémiotiques (§7) recouvrant les écrits et langages tels que les normes.

[30] En référence aux travaux de Popper, Jullien. C'est-à-dire la tendance naturelle, inhérente, au changement. Pour Popper ce sont les dotations des forces intérieures non observables de tendances ou de dispositions à se réaliser (Le Moënne, 1995).

[31] Carmes, M. et Noyer, J-M. (2014). L'irrésistible montée de l'algorithmique : méthodes et concepts dans les SHS. *Les cahiers du numérique*, *volume 14*/4, 63-102.

Pour citer ce chapitre :

Gallot S., 2021, « Un cadre heuristique pour penser les formes organisationnelles et le champ de l'information-communication organisationnelle en France », *in* Delcambre, P., et Gallot, S., 2021, *Communications organisationnelles : Comprendre et discuter les propositions théoriques de Christian Le Moënne,* ISBN : 978-2-9575064-0-8, p. 67-122.