

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

Postface - Questions à Christian Le Moënne

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

Édition électronique :
URL :
https://com-orga-discuter.numerev.com/articles/varia-1/2206-postface-questions-a-christian-le-moenne
DOI : numerev_1420
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., DELCAMBRE, P. (2020) Postface - Questions à Christian Le Moënne. *Communications organisationnelles : comprendre et discuter*, (varia n°1). https://doi.org/10.34745/numerev_1420

Notre ouvrage se termine avec une postface sous forme d'un entretien des deux coordinateurs avec CLM. De fait, précision importante, nous avions présenté notre projet à CLM, obtenu de lui des documents qui nous manquaient. Mais nous voulions limiter la collaboration à cela et ne pas lui laisser un droit d'intervention dans notre fabrique collective, qui allait à son rythme… Notre collègue a accepté cela au nom du travail scientifique et du droit à la discussion critique. Nous l'en remercions très vivement. C'est ainsi que chaque chapitre a été produit librement, sans organiser un droit de réponse, le pari étant que cet ouvrage était une « entame », que la discussion viendrait après sous des formes à inventer. CLM découvrira donc nos chapitres avec la parution de cet ouvrage. Néanmoins il n'était pas impossible de trouver une forme de relation de travail : l'entretien réalisé en mai 2020 était pour nous une manière de poser à CLM des questions de méthode, d'éclairage, de vérifier les décalages entre nos interprétations et les siennes. Est-on vraiment l'auteur de tout un corpus qui court sur 25 ans ? Est-on l'interprète les plus autorisé de ce que l'on écrit ? C'est aussi parce que nous ne croyons pas cela que nous estimons que le travail interprétatif de nos collègues est la richesse de cet ouvrage.

Mots-clés :

Postface

Questions à Christian Le Moënne

Par Sidonie GALLOT et Pierre DELCAMBRE

Au terme du travail que nous avons mené, nous avons soulevé un certain nombre de « zones d'ombres » : pour certaines nous avions quelques hypothèses de réponses mais qui restaient au stade d'hypothèses. Alors, sans vouloir prendre le risque d'interprétation sur des points qui restaient à clarifier, ne souhaitant pas laisser ces aspects du travail sans éclairage et bien que le projet de départ excluait l'intervention de Christian le Moënne dans le processus de fabrique et de production de l'ouvrage, nous avons opté pour un entretien « postface » qui a été réalisé en Mai 2020 sans qu'il n'ait eu connaissance du contenu de l'ouvrage ; nous le remercions vivement pour sa confiance et la liberté qu'il nous a laissé dans ce projet.

Sidonie Gallot - Dans de très nombreux textes, tu nous ramènes sur des moments historiques, sur de grandes transformations qui concernent aussi bien l'histoire du capitalisme, que l'histoire du management, l'histoire de l'Information-communication, etc. qui concernent plusieurs secteurs. C'est une « socio-histoire » Française mais pas seulement, elle va chercher les modèles américains, les normes européennes, bref, elle traite de grandes transformations mondiales et nationales, mais tout n'y est pas. Ainsi ma première question concerne cet aspect « historique » dans tes travaux : toutes « ces » histoires – dont on a des moments, des fragments – se combinent-elles ensemble pour faire l'actualité des organisations et des formes organisationnelles ? Est-ce qu'elles sont un contexte, un cadre général pour comprendre et penser les organisations contemporaines ? Des sources pour penser les facteurs d'évolution ? En clair comment on utilise cette « histoire » et laquelle, qu'est-ce qu'on doit en retenir si on veut étudier les formes organisationnelles ?

Christian Le Moënne - Il y a toute une série de niveaux et de réponses possibles.

La première c'est que lorsque j'ai fait, dans les années 80, ma thèse d'état de sciences politiques sur la communication d'entreprise comme phénomène socio-politique, il m'a semblé évident rapidement qu'il y avait une relation étroite entre l'évolution des formes d'entreprises et ce phénomène. Entre communication et formes organisationnelles en quelques sortes. Or, ce qui était frappant, c'est qu'il y avait peu ou pas de travaux en France sur l'histoire – ou la généalogie – des formes organisationnelles d'entreprises. Il y avait eu des travaux aux USA sur l'histoire des entreprises au début du XXème siècle et tout un champ de recherches sur le » big business ». Il y avait eu aussi des travaux historiques sur l'émergence des formes organisationnelles, notamment les travaux de Alfred Chandler dans ses ouvrages – « L'ère des managers » ou « Stratégie et structure »[1] – dans lesquels il insistait notamment sur la relation qui existe entre la stratégie, c'est-à-dire le projet global de développement des firmes et leur structure organisationnelle. L'idée centrale de Chandler étant qu'il est difficile de séparer totalement, dans l'analyse des situations de travail, leur relation avec la structure organisationnelle et les environnements sociaux, économiques, concurrentiels, etc... Il y avait aussi cependant en France, les travaux de Jean-Louis Le Moigne qui popularisait ceux de Herbert Simon sur les formes organisationnelles[2]. Sans oublier l'histoire des usines Renault de Patrick Fridenson[3] qui comportait un chapitre intéressant sur la modification de la structure du groupe dans les années 30.

Par ailleurs, après 68, la plupart des travaux de sociologie, ou de psychologie sociale étaient centrés sur l'organisation du travail et les relations au travail. La crise de 75 fut d'abord analysée comme une crise du « taylorisme-fordisme », ce qui amenait, en relation avec les travaux américains sur le fordisme comme phénomène social global, à penser la relation entre « micro-niveau » et « macro-niveau », pour reprendre les catégorisations de l'économie industrielle. C'est-à-dire qu'on était sur l'organisation du travail, sur la rupture avec le taylorisme, ce qui au passage d'ailleurs a mieux fait connaitre Taylor qui était finalement assez peu connu en France. Il y a eu un déferlement d'analyses sur les mutations du travail, qu'on a trouvé aussi par exemple

dans les travaux d'un groupe de chercheurs comme « Langage et travail », mais sans qu'il y ait de relation claire avec le « méso-niveau », c'est-à-dire le niveau de la structuration organisationnelle, en gros avec la question des formes organisationnelles. Ceci tient sans doute pour une part à ce que la dimension managériale était, dans le climat post-soixante-huitard, considérée comme la dimension du patronat, de la direction, de la hiérarchie, du « corporatiste » dira un auteur[4], bref : se centrer sur le meso-niveau c'était considéré comme une concession majeure à l'idéologie managériale et au capitalisme.

Moi, j'ai voulu faire rupture avec ça. J'avais l'expérience suffisante des débats idéologiques et des ruptures pour ne pas être impressionné par la confusion entre travaux scientifiques et débats idéologiques. Et j'ai donc voulu relier les différentes choses. Ça c'est la première question.

Ensuite, il y avait des trous évidents en SIC sur la dimension historique. Il y avait un certain nombre de chercheurs, évidemment, qui la prenaient en compte. Et j'ai été recruté par Armand Mattelart, à l'université de Rennes, qui est un de ceux qui précisément par sa culture, son histoire et sa formation de démographe auprès d'Alfred Sauvy, et par son parcours militant, avait une très forte sensibilité lui aussi à cette dimension historique. Je ne dis pas que c'est ce qui m'a influencé, mais disons qu'on était fortement intéressés par cette dimension et soucieux de cela.

Alors le dernier point c'est qu'il n'y avait pas d'histoire sérieuse, me semblait-il, concernant l'analyse des communications d'entreprises en France en SIC. Et lorsqu'on lisait des tentatives dans ce sens, ça n'allait pas au-delà de quelques années, on n'allait pas sur une histoire longue. Et donc voilà, c'est ce qui m'a amené à creuser tout ça et engager une réflexion et une recherche sur ces questions qui conservent une certaine actualité : d'où vient l'entreprise ? C'est quoi cette affaire-là ? Quelle est la genèse en quelque sorte de cette forme sociale ? D'où vient la notion d'organisation ? Je n'ai pas développé des travaux d'historien, mais j'ai recherché dans les travaux existants dans différents domaines, entre l'histoire, les sciences sociales, les sciences de gestion, la philosophie et l'anthropologie ce que je pouvais trouver pour éclairer cela. C'est surtout une généalogie et des références, je dirais, à la longue et à la moyenne durée plutôt que des travaux d'histoire. Et j'ai eu le souci d'essayer d'avoir une approche bien plus épistémologique ou de critique de ces notions que ces différentes disciplines avaient abordées.

Par exemple, quand j'ai cherché la généalogie de la catégorie d'organisation, à partir de l'organon aristotélicien, en passant par la biologie et la métaphore de l'organisme, jusqu'à l'émergence et l'appropriation de cette notion à partir de la deuxième moitié du XIXème siècle par les entreprises du chemin de fer, avec un passage par Saint Simon et « l'organisateur ». En fait ma préoccupation a été de trouver la genèse de cette notion qui est évidemment très performative, qui n'a cessé de produire des « effets de réalité » à chacune de ses significations différentes ou successives. Ça m'a intéressé évidemment et ça m'a donné des directions de réflexion et d'élaboration théorique.

Pour ce qui est de la dernière question de Pierre concernant ce qu'il faudrait lire et étudier et connaître, je crois qu'il faut toujours faire un détour par l'histoire et l'épistémologie. Moi je pense qu'il faudrait, pour tous nos doctorants – et donc dans tous les labos – une formation d'épistémologie avec des lectures d'épistémologie fondamentale obligatoires. C'est ce qui éviterait de raconter n'importe quoi, comme de dire qu'on est « constructiviste » et « anti positiviste » – comme si le positivisme était devenu une insulte – alors qu'on se situe sans le savoir dans l'une des dimensions du positivisme. Il faudrait, sur le point précis de ces proclamations d'anti-positivisme, inviter nos collègues à lire Jacques Bouveresse *les lumières des positivistes*[5]. C'est l'un des bouquins – et des auteurs – où j'aime revenir régulièrement parce que c'est vraiment intéressant... Et il faudrait aussi une formation historique pour nos étudiants et nos doctorants, mais élémentaire, pas forcément les former en tant qu'historiens, mais leur donner à percevoir qu'il y a à retourner voir quand même sur la genèse des concepts, la genèse des conceptions, des pratiques sociales. Ne pas prétendre inventer la poudre alors que ça a déjà été fait depuis longtemps, croire qu'on invente les choses parce qu'on est en train de les découvrir.

Pierre Delcambre - dans le tout premier texte tu fais référence à l'ouvrage d'Hélène Verin Entreprises, entrepreneurs, histoire d'une idée...

Christian Le Moënne - Oui parce que la première chose que j'ai fait dans ma thèse c'est d'aller voir cette notion d'entreprise, et donc je suis tombé sur l'ouvrage de Hélène Verin, *Entrepreneur, entreprise, histoire d'une idée*[6]. Je pense que ce n'est pas une historienne, elle est partie sur la genèse de la notion aussi... A l'origine, je ne me souviens plus mais il me semble que c'est une littéraire, (PD histoire des idées je pense), oui histoire des idées peut-être, puisqu'elle examine les termes, elle examine les mots, elle a une approche sémantique des choses et une posture critique documentée et intéressante...

Pierre Delcambre - Une autre question revient à te demander des conseils de méthode : quand on est chercheur ou thésard, on entre dans des terrains situés et diversifiés, on estime qu'ils sont représentatifs. Mais, si ce qui est intéressant d'observer, ce sont les formes organisationnelles et non pas des états d'organisation, quels conseils de méthode peux-tu donner ? Si ce sont des émergences, et des altérations qu'on cherche à observer, alors, on part d'une forme – état déjà repérée par les travaux antérieurs et on observe et on décrit ce qui « bouge » ? Comment on fait pour caractériser une « forme organisationnelle » ?

Christian Le Moënne - Moi je crois que les formes organisationnelles sont, depuis l'origine, et je pense que je l'ai écrit, des formes processuelles. C'est-à-dire que c'est dans les imaginaires et c'est les conceptions, je dirais quasi-idéologiques aussi bien au plan managérial et patronal qu'au plan de la recherche que l'on a considéré qu'il y avait des états stables, avec des formes strictement délimitées dans des lieux. Bon je veux bien dire qu'à un moment donné ces formes ont été à dominante spatiale, situées. Si on considère l'ensemble des ressources et l'ensemble de ce qui fait l'entreprise et qui

permet le projet, c'est uniquement dans une toute petite période que ces ressources sont réunies dans un même lieu. Cette forme spatiale est vaguement dominante, au début du XIX° siècle, dans les manufactures industrielles qui émergent. Et encore, il faut parler de forme dominante avec énormément de précautions, puisque c'est dans un contexte qui est globalement artisanal, qui est globalement constitué de formes traditionnelles d'entreprises de production… Or immédiatement, vers les années 1830, on passe à des formes de sociétés par actions qui constituent déjà une dislocation de la situation antérieure des formes d'entreprises réunissant dans un même lieu le capital, le management et le travail, puisque le capital se disperse et quitte les lieux de production… Bien sûr des formes spatiales vont continuer à exister jusqu'à aujourd'hui, pour des petites et moyennes entreprises. Mais ce qui se passe dans la création des sociétés par action, c'est la dissociation entre la propriété des entreprises et les unités de production, entre la propriété, le management et le travail. Et ce phénomène a littéralement explosé dans les années 80 du vingtième siècle avec la mondialisation et la domination des logiques de flux remplaçant les logiques de stocks, avec l'externalisation, l'impartition et le pilotage par les normes.

Donc, comment analyser les formes organisationnelles ?

Je pense que pour analyser les formes organisationnelles, il faut avoir en tête en permanence – et c'est frappant vous le savez, dès qu'on est immergé durablement dans des logiques organisationnelles, dans des dynamiques organisationnelles – que jamais les formes organisationnelles ne sont stables. Elles sont toujours en évolution, en ajustement, en discussion, elles sont toujours en instabilité… Si on a une expérience prolongée des situations organisationnelles professionnelles, l'instabilité semble être la situation « normale ». C'est pour ça que je disais par boutade – et ça vaut d'ailleurs en ce moment pour l'analyse de la pandémie – que c'est le désordre qui est dominant et que l'ordre est un moment de stabilité provisoire et précaire. Donc ce qui permet d'analyser les formes organisationnelles, ce n'est pas le passage d'un état stable, qu'on aurait analysé, à un autre état stable. C'est là à mon avis une construction intellectuelle, que l'on a pu voir dans beaucoup de travaux, dans les années 75/85, sur le passage des unités de production de formes organisationnelles « tayloriennes fordistes » vers des formes « toyotistes ».

Or, l'immersion prolongée dans les situations concrètes montre que tous les acteurs individuels et collectifs sont confrontés à des instabilités, à des accords limités et à des conventions provisoires, qui les mettent en permanence à l'épreuve. C'est là où je pense que ce qui est essentiel, c'est de comprendre l'importance du bidouillage, l'importance des « essais et erreurs », comme logiques d'adaptation spontanée et capacités à trouver des modalités d'ajustements des formes organisationnelles, modalités pratiques et qui ne font le plus souvent pas l'objet de bilans ni de descriptions. Il y a un petit texte que vous ne devez pas avoir parce qu'il n'est pas publié qui s'intitule « Je suis un bidouilleur » que j'avais écrit et lu à la fin d'un colloque sur les communications organisationnelles, je crois en 2006 ou 2009 à Rennes. Le bidouillage, le bricolage sont des caractéristiques qui semblent communes à toute l'espèce humaine. Ça concerne les relations aux logiques organisationnelles, mais

également nos relations aux objets et aux machines. Et, il faut bien le constater, à l'écriture.

Ça veut dire que l'analyse des formes organisationnelles, des modalités de coordination et de coopération en fonction de projets est difficile, et que l'on ne peut peut-être pas s'en tenir à ce que disent ou écrivent les acteurs professionnels qui n'ont pas nécessairement une théorie de leurs actions, et n'en conservent pas les traces. Il faut trouver le moyen d'immersions de longue durée dans les contextes organisationnels professionnels pour alimenter les recherches et les conceptualisations. Et se centrer sur les processus, les événements, les discontinuités car c'est dans leurs limites que les formes organisationnelles se révèlent. Le fait de fonder des recherches uniquement sur des écrits, des textes fournis par les équipes professionnelles, sans y aller voir pose un problème de crédibilité : qu'est-ce qui prouve que ce ne sont pas des écrits a postériori, de convenance à une norme ou à une demande normalisée, et que les pratiques effectives sont toutes autres ?

Pierre Delcambre - J'ai l'impression que tu dis « oui on entre bien quelque part sur un terrain, oui, on a bien un projet de recherche … mais finalement on entre quelque part avec des gens, et ce sont ces gens qui sont peut-être dans une organisation, mais ces gens on va les regarder confrontés à des instabilités ». Ces instabilités, ce sont des changements de normes ? … comment repérer la forme organisationnelle qui est en train de bouger ?

Christian Le Moënne - Tu vois quelque chose si tu as commencé à problématiser un minimum. Faut être quand même très clair, si tu vas essayer de t'immerger pour faire de l'observation participante dans des entreprises, tu n'arrives pas là dans une virginité épistémologique, comme une feuille blanche qui va se remplir de l'observation. Ca c'est du délire de pseudo-méthodes ou de la naïveté. Tu arrives avec des hypothèses que tu confrontes aux pratiques, à la « réalité du terrain ». Et ces hypothèses sont validées c'est-à-dire vérifiées, ou invalidées c'est-à-dire réfutées, par ce que tu observes, par les pratiques individuelles et collectives, les discussions, les engueulades, les événements que tu vas pouvoir observer en y étant impliqué. Et dont tu vas apprendre l'intérêt et les limites de tes hypothèses et de tes conceptions ou bien que tu vas pouvoir préciser, densifier et développer.

Moi quand je suis allé chez Peugeot-Citroën, c'était dans les années 80. La boite d'études et de formation en organisation et communication que j'avais montée avec un copain a obtenu un contrat, qui a démarré en 85 et s'est arrêté en 88, et concernait l'accompagnement des différents cadres de terrain pour le basculement vers de nouvelles formes organisationnelles, dans le projet de changement qui était appelé le « plan Mercure »[7]. C'était une boite en totale instabilité, à tous les niveaux : ils viraient les Ouvriers Spécialisés – les « OS » – ils étaient en train de passer du travail à la chaine, à des unités « élémentaires » ou « homogènes » de travail, c'est-à-dire des groupes semi-autonomes et des « cercles de qualité » capables d'identifier les défauts et les pannes, et de les anticiper. Il fallait imaginer le « management » de ces groupes

d'ouvriers et de techniciens, et personne n'était capable de faire ça : le participatif ne faisait pas partie de la culture professionnelle maison. On était dans le bazar le plus noir. Et on avait des équipes de cadres qui étaient dans le flou, le désarroi le plus grand par rapport à ça, c'était vraiment très frappant. Et on avait un contrat pour les accompagner dans le changement, et les former à l'animation d'équipes, à l'écriture, au participatif en discutant avec eux. Mais ils étaient déstabilisés, avaient la « trouille » d'être virés s'ils n'étaient pas à la hauteur etc. La direction des unités de production cherchait des gens, qu'ils ne trouvaient pas, pour amener ces changements et les mixer avec les cadres de contact les plus anciens. Sur notre suggestion, ils sont allés chercher des éducateurs spécialisés, des chefs de services du secteur social parce que ceux-là savaient gérer des équipes en discutant avec les gens et en les valorisant … C'est cette expérience sur laquelle j'ai beaucoup réfléchi ensuite qui m'a amené à comprendre le lien étroit entre les formes organisationnelles et les machines et objets divers qui participent à l'action, la simplifient par les routines ou la complexifient par les pannes et les dysfonctionnements. Et c'est là que j'ai compris le lien, dans l'information, entre mise en sens et mise en forme, et l'importance de la notion d'événement comme révélateur des formes organisationnelles et de leurs limites[8].

Donc on a une forme de désordre mais ensuite on aurait pu se dire, et c'était l'hypothèse qui était dominante à l'époque chez une partie des sociologues du travail et de l'organisation, que c'était inévitable et transitoire. C'était se dire que dans le fond le processus était le suivant : « on passe de formes Tayloriennes Fordistes qui ont atteint leurs limites, il y a une inévitable période de tâtonnements et d'instabilité, et on va arriver à une nouvelle période de stabilité où la forme organisationnelle dominante sera le Toyotisme ». Grave erreur ! Ce n'est pas du tout ce qui s'est passé. Il n'y a pas eu un modèle qui a pu s'imposer derrière cette crise, et toute l'industrie est entrée durablement dans des formes instables d'organisations qui ont été étendues à toutes les administrations, aux associations, et à toutes les formes institutionnelles. Et qui durent évidemment encore. Ceci pour une raison d'ailleurs évidente : à partir de 1985, on a assisté à cette « révolution capitaliste » pour reprendre les termes de Piketty, qu'a été le bouleversement de la structure du capital des firmes et groupes industriels et financiers, l'irruption des fonds de placement, et la remise en cause de « l'ère de managers », du pouvoir des managers. Et au début de dislocation de l'état social qui garantissait, depuis le New Deal et la fin de la guerre, une stabilité relative des formes organisationnelles et de la structure de pouvoir dans les groupes industriels et financiers etc… Cette reprise massive du pouvoir par les actionnaires, par les fonds de pension et les fonds souverains, par les banques etc… a ouvert une période d'instabilité totale dont tout le monde voit aujourd'hui les limites.

On peut d'ailleurs observer le dogmatisme imbécile de ceux qui croient qu'il existe de « bons modèles d'organisation » : la critique des formes organisationnelles antérieures mettait en avant leur faible flexibilité car celle-ci reposait sur les stocks. Les hauts fonctionnaires libéraux, des années Mitterrand à Macron, ont donc supprimé les logiques de stocks dans tous les domaines, communiant dans l'illusion que les logiques

de flux et de « juste à temps » pourraient s'appliquer à toute situation et demande. On en voit les limites catastrophiques dans la pandémie actuelle et l'absence de masques, de respirateurs, de lits hospitaliers, etc...

Donc la question à prendre en compte c'est que les situations organisationnelles sont toujours, si on n'y prend garde, des situations d'instabilité, de négociation pour des ajustements, des recompositions, etc. En ce moment je travaille avec le directeur d'un secteur de « cohésion sociale » d'une très grosse association. Je l'avais eu comme étudiant dans un master de formation de Directeurs du secteur social et médico-social auquel je participe depuis longtemps. J'y étais allé à sa demande, pour 3 mois, pour discuter avec lui sur les formes d'organisation à mettre en place face à l'évolution de la demande sociale, la réduction des financements, les injonctions à l'efficacité sur des critères comptables, etc... Et ça fait 3 ans maintenant que j'ai collaboré à mettre en place des formes d'organisation adaptées et adaptables, en travaillant très précisément avec tous les professionnels etc. Mais c'est extrêmement complexe ! Moi je connais très bien ce secteur, je me suis intégré assez facilement parce que je veux mobiliser et valoriser tout le monde et qu'ils voient bien que je ne suis pas là pour proposer de licencier, au contraire... On venait de stabiliser une forme organisationnelle à l'échelle de toute la région qui semblait convenir à la fois aux missions confiées aux établissements et services, à la demande sociale et aux besoins des populations (violences conjugales, migrants, grands exclus, jeunes majeurs à la rue, etc..). Mais à peine on a stabilisé cela que tout est remis en cause par la pandémie. Il m'a appelé pour me dire en substance : « voilà, il faut tout remettre à plat, les formes que nous avons mises en place ne tiennent plus là parce qu'il y a deux directeurs qui ont démissionné, il y a des professionnels qui sont en train aussi de « péter les plombs » qu'est-ce qu'on fait ? Comment on recompose tout ça ? Sachant que par ailleurs les financeurs en profitent pour demander que je supprime un poste de directeur... Sur quoi on travaille là ? Dans cette situation-là ? » Je lui ai prudemment suggéré de mettre en place immédiatement un groupe de pilotage (dématérialisé) qui va permettre de discuter entre nous, et en intégrant les syndicats, les délégués, tout le monde. Mais il m'écoute parce que j'ai un point de vue extérieur et très proche, et qu'il comprend que l'organisation est un élément essentiel de la réaction, en situation de crise et d'accélération des occurrences d'événements. Mais c'est l'instabilité complète, et un pilotage pragmatique, par « résolution de problèmes » au jour le jour comme le disait Karl Popper et par « essais et erreurs »[9]. Il n'y a pas de stabilité.

Sidonie Gallot - Alors en te lisant, j'avais l'hypothèse que peut-être rentrer dans les situations en observant et en analysant les idéologies managériales, en observant les normes qui sont en place ou que les « concepteurs » cherchent à mettre en place, ça pouvait être aussi des éléments d'observation de ce qui serait une « structure » qui n'est pas matérielle, mais imaginaire ou idéologique ... Cela m'amène à une question sur le management : on voit que tu travailles sur le cours d'action dans les équipes et sur le management qui est chez toi, pris dans une acception très large : qui peut être autant les directions, que des ingénieurs, des consultants, des cadres... bref des personnes ou groupes qui a un moment donné ont en responsabilité le pilotage des

équipes et l'organisation de l'organisation. Selon les situations ça fait beaucoup de monde à observer… C'est encore une question de méthode : il faut de toute évidence observer ce management dans l'action, mais comment va-t-on s'y prendre ? Vers qui va-t-on se tourner, qui et qu'est-ce qu'on va regarder et comment ?

Christian Le Moënne - C'est une question encore extrêmement complexe. Je ne me souviens plus dans lequel mais vous avez dû repérer ça, il y a un début d'article où j'avais dit qu'il y avait plusieurs conceptions possibles du management et où j'en donnais une qui était assez générale en disant : « c'est l'ensemble des conceptions, des décisions et des actions telles que l'on structure des organisations efficaces par rapport à leur(s) but(s) ». Par ailleurs, il y a évidemment une idéologie du management qui se présente comme une logique de l'efficacité, même si les conceptions managériales sont en crise profonde depuis maintenant plus de 50 ans.

Il y a différents niveaux : l'idée de base c'est qu'à tous les niveaux d'échelle, il y a obligatoirement nécessité de structurer des formes organisationnelles, et ces niveaux sont profondément imbriqués. J'ai formulé à Cerisy La Salle, lors de la semaine de débats que nous y avions organisé, une critique amicale vis-à-vis des collègues Nord-américains de la dite « Ecole de Montréal ». Je pense qu'ils ne prennent pas la mesure de ce qu'est l'artificialisation générale du monde, qui a atteint, avec la mutation numérique un niveau sans précédent jusqu'à artificialiser toutes les sphères de notre vie, toutes nos formes de vie. Ils ne font pas une distinction suffisante entre les formes institutionnelles – héritées – d'organisation, de coopération, de coordination de l'action… et les formes « artefacts », c'est-à-dire les formes artificielles, inventées en fonction d'un but et d'un projet. Or, si on analyse la genèse des logiques et des formes organisationnelles, il est évident que face à la complexité considérable que constitue le fait que l'humanité est extrêmement nombreuse et sur des territoires extrêmement vastes, et que donc on ne peut pas avoir un point de vue vraiment sérieux sur tous les processus et événements qui la concernent… que par ailleurs, la complexité des processus sociaux nous tombe dessus à tous les niveaux d'échelle, et on n'est pas vraiment capables de savoir comment y faire face. La façon dont l'humanité a tenté d'y faire face ça a été de simplifier les choses en mettant en place des organisations artificielles, structurées selon des règles, des normes, des conventions « inventées ». Et donc pour faire face à la complexité, la seule solution qu'on a trouvée, c'est l'organisation, mais des formes d'organisations, de complexité inévitablement limitée[10], comme est limitée notre intelligence individuelle et collective.

Donc on essaie de simplifier, en mettant en place des formes « artefacts ». Ça veut dire quoi ? Ça veut dire que la question du management ce n'est pas seulement une idéologie, ça n'est pas seulement le problème du patronat ou des « top managers », c'est un problème qui se pose à tous les niveaux d'échelles.

Vous voyez bien… Pierre, tu me poses des questions sur « ce que je dirais à un jeune étudiant » etc… Dans quel contexte ? Comment est-ce qu'on structure ça de façon à ce qu'il soit susceptible de comprendre les choses ? C'est très compliqué. Lorsque je suis

arrivé à l'université on a discuté de ce que je devais faire comme cours, et mes collègues m'ont dit « tu fais ce qui te semble intéressant à faire, on te fait confiance ». J'ai décidé de faire un cours d'épistémologie, que j'ai d'ailleurs maintenu tout au long de ma carrière. Je ne sais pas si vous imaginez les malheureux étudiants qui venaient pour apprendre les techniques de communication, pour devenir chargés de com, et qui se tapaient trois heures d'épistémologie dès le premier lundi matin. Alors c'est un problème qui est aussi un problème de projet et d'organisation, ce n'est pas seulement un problème de contenu de cours.

Donc les formes organisationnelles sont à tous les niveaux. Et concernant le management, je pense qu'il faudra toujours des entrepreneurs et des manageurs, toujours. C'est-à-dire des innovateurs capables d'imaginer l'impossible et de tenter de le mettre en œuvre et des organisateurs capables de le faire vivre. Il y en a eu bien avant le capitalisme, il y en aura après.

Sidonie Gallot - On voit que dans tes écrits tu pointes des limites paradigmatiques dans ce management et son idéologie au sens large, c'est-à-dire une vision très rationnelle, simplifiante, standardisée, ordonnée… et plusieurs fois tu fais une « critique méliorative » : j'entends par là que tu vas plutôt du côté du conseil en disant comment il faudrait penser les formes organisationnelles et les manager. D'om ma question : quand on est face à un management qui est ainsi formé, formaté sur des modèles, qui a une vision très limitée de l'information de la communication, de l'organisation… comment fait-on pour le faire changer, comment fait-on changer ces idéologies-là ? Est-ce c'est seulement possible ?

Christian Le Moënne - Je ne sais pas, il y a énormément de choix de « bons modèles » d'organisation proposés par les consultants, et il y a eu énormément, dans l'histoire récente, de débats sur les modèles et la modélisation. J'ai fait, il y a quelques années, pour la revue « Communication et organisations », un article sur les modèles[11]. Je reprenais le débat entre les platoniciens et les sophistes pour éclairer la différence entre la conception des modèles comme modèle idéal, *eidos*, modèle de la norme pourrait-on dire, et la conception des modèles comme aide à la réflexion et à la décision, « stratagème », comme François Jullien les repère dans la pensée chinoise traditionnelle. Si on veut traiter cette question dans l'histoire récente des entreprises et des différentes organisations, il y a plusieurs choses qui se sont passées. D'abord en France les notions de modèle de « bonne pratique » et de « bonne organisation » viennent de Taylor et de Fayol ; ensuite cette notion est liée à l'émergence, à la fois, du management et du conseil en organisation, des consultants, après la seconde guerre mondiale ; il ne faut pas perdre de vue que si le conseil en organisation trouve son origine aussi autour des ingénieurs Tayloriens, qui au début du XXème siècle commencent à diffuser partout dans le monde les méthodes de Taylor, notamment en créant des « sociétés tayloriennes », les grosses sociétés américaines de conseil en management émergent, pour aller vite, avant 1930. Toutes ces sociétés et ces consultants commencent à faire des tentatives, après 1945, pour venir se développer en Europe « dans les valises du plan Marshall ». Ce qu'elles n'arriveront pas

à faire tout de suite, sans doute du fait de l'arriération industrielle de la France par rapport aux USA à l'époque. Je l'expliquais d'ailleurs dans un passage de ma thèse – mais que je n'ai pas publié je crois – où je suis revenu sur cette question. Je soulignais qu'en fait il a fallu attendre les années 85/90 pour que les grosses sociétés de conseil en management réussissent véritablement à s'implanter en France. Dans le contexte de désordre et de recherche éperdue du « bon modèle d'organisation » consécutif à la crise de 1975.

Mais, quand on est consultant en organisation, qu'est-ce que les clients attendent dans les grandes organisations, les grandes entreprises ? Et bien, ils attendent des modèles… Ils veulent que vous leur donniez des conseils sur des modèles d'organisation efficaces, que ça ne leur coute pas trop cher et que vous le fassiez de façon assez rapide. A partir de là, les consultants élaborent des modèles, successifs d'ailleurs, au gré des modes managériales successives. Il y aurait d'ailleurs tout un travail de recherches à faire là-dessus : prendre par exemple les thématiques et les modèles de « bonne organisation » recommandés par un gros cabinet de conseil il y 20 ans ou 30 ans et puis voir les thématiques et les modèles successifs qu'il aura proposé. Mais il est clair qu'à partir des années 80, après la crise de 75 dans la recomposition et la confusion générales, il y a une explosion du conseil. C'est clair : pas seulement du conseil en communication, mais aussi en organisation, en management, en gestion des RH, en mise en œuvre des démarche qualité, en normalisation… ça a d'ailleurs permis à des quantités de gens qui se demandaient ce qu'ils allaient bien pouvoir faire comme travail, dans les années 70, après leurs études de socio ou de psycho, ou de philo, ou de sciences politiques, de trouver de façon miraculeuse des débouchés professionnels, dans le conseil.

Donc la question des modèles reste extrêmement prégnante dans tous les secteurs. Par exemple, si vous prenez l'obligation d'entretien professionnel pour le « droit à la formation tout au long de la vie », c'est totalement modélisé dans des questionnaires qui visent à ce qu'on puisse essayer de catégoriser les personnes ; si vous prenez le problème de l'évaluation de l'efficacité, c'est extrêmement modélisé et, dans la mesure du possible, retraduit en langage quantitatif et comptable.

Mais il faut aussi dire que nous sommes dans un monde où le développement du numérique pousse à la diffusion de modèles, modèles qui sont numériques, algorithmiques, etc.

Pierre Delcambre - J'ai encore une question d'observation : grâce à toi, j'ai lu Levinson *The box. Comment le container a changé le monde*, apprécié ce qu'il disait de la transformation que le container a amené dans le commerce international. Et puis, dans certains de tes textes, tu t'intéresses au chronomètre, ou au code barre : il y a un certain nombre d'objets techniques et d'outils qui sont importants pour l'analyse. Dans l'environnement technique de l'activité, que regarde-t-on, qu'observe-t-on ? Tu m'as amené à lire Simondon (*Du mode d'existence des objets techniques*, de 1958) ouvrage dans lequel il distingue trois états des objets techniques : l'élément, l'individu, l'ensemble. C'est un philosophe doté d'une culture technique phénomènale… il connait

aussi bien l'histoire des transformations des diodes, le démarrage de l'industrie nucléaire, que… le moteur diesel. Et toi avec les bagnoles, tu es quelqu'un qui aime et sait faire avec les moteurs (CLM j'ai un CAP de mécanicien automobile…) Alors la question c'est qu'est-ce qu'on regarde ? c'est compliqué, si on a des niveaux comme on a chez Simondon plusieurs niveaux de complexité technique… La question se résume ainsi : s'il s'agit d'observer les formes objectales, comment fait-on ?

Christian Le Moënne - La question, là c'est encore pareil : on ne peut pas tout télescoper, il faut prendre les choses dans l'ordre. D'abord, j'ai essayé d'attirer l'attention de tous les chercheurs en SIC sur le fait qu'il y avait un champ de recherches totalement ouvert et qu'ils n'avaient pas exploré, qui était la question des normes techniques qui sont des langages de pilotage des machines et des pratiques professionnelles. L'explosion des normes techniques, normes de droit, de marché, d'innovation, militaires est au fondement de l'externalisation de la production, de l'impartition, de la mondialisation des flux d'information et logistiques[12]. C'est un phénomène fondamental pour comprendre tous les niveaux d'organisation de la production de biens et de services, depuis l'organisation du travail, les formes d'entreprises « étendues », perpétuellement recomposées, les recompositions de territoires entiers, de ports, de chemins de fers, d'aviation pour mettre en place les flux, et la logistique effectivement. La taille et la structure des containers (les « Boxes ») ont fait l'objet de tractations et de négociations acharnées. Leur structure déterminait la possibilité de les entasser, leur longueur déterminait la taille des bateaux et des camions pour les transporter (la longueur des camions nord-américains ne permettait pas de passer les ronds-points qui ont fleuri depuis des dizaines d'années sur les routes partout en Europe). J'ai écrit un petit article pour essayer d'attirer l'attention là-dessus dans un numéro de la RSFIC, en disant qu'il y avait là un champ de recherches possible. Pour l'instant il est largement inexploré ce qui m'étonne, parce que les normes ont une dimension sémiotique très forte : ce sont des cahiers des charges qui commencent toujours par des glossaires. Et dans les négociations sur l'adoption des normes, les discussions sur les glossaires c'est ce qui prend le plus temps. Parce que la traduction mondiale dans les différentes langues entraîne des problèmes d'interprétation, et les subtilités juridiques en fonction de cultures juridiques extrêmement différentes c'est quelque chose d'extrêmement important puisque ça définit les tolérances d'écarts pour la mise en œuvre pratique. Par ailleurs, en quelque sorte, on pourrait tirer la notion de « performativité » vers les normes techniques dans un sens très particulier puisqu'elles prétendent déterminer de façon extrêmement étroite et extrêmement concrète des logiques d'action. Elles ont au minimum un caractère de « prophétie auto-réalisatrice », ou à tout le moins y prétendent. Dans un contexte où le mot matérialité est devenu à la mode pour les chercheurs en communication organisationnelle et en sociologie des organisations, on pourrait dire qu'il y a là quelque chose qui est hautement matériel, dans ce qui pourtant est ramassé dans des textes et dans des modes d'emplois.

Il y a donc là un champ de recherches considérable à mettre en place. Moi je n'y suis pas allé parce que j'étais sur d'autres trucs, et je ne dis pas que je n'y reviendrai pas et

que je vais pas à nouveau tenter d'attirer l'attention des chercheurs là-dessus. Mais je ne sous-estime pas la difficulté de faire voir ce champ de recherches. J'ai essayé de mettre des doctorants dessus, mais ils ne comprennent pas l'intérêt et l'heuristique de ce projet de recherches parce qu'ils n'ont pas une expérience industrielle : ils ne comprennent pas de quoi il s'agit, et sans doute ne voient pas bien comment s'y affronter. Et donc t'as raison d'insister sur le fait qu'il faut quand même avoir, comme Simondon effectivement, comme moi, comme d'autres, une sensibilité aux choses concrètes et à leur rationalité technique… Si t'es en train de remonter ta bagnole, comme ma vieille Volvo de 1969, qui est sur les normes anglaises en pouces pour les pas de vis, et si tu ne sais pas qu'il y a des « pas fins » et des « pas gros », si tu mélanges tout ça, si t'es pas sensible aux normes, et bien tu as foutu en l'air ta culasse, ton moteur. Donc si tu n'as pas cette sensibilité-là aux normes, eh bien évidemment c'est un peu abstrait[13].

Alors, maintenant comment est-ce qu'on analyse ça ? Et bien, il y a des milliers et des milliers de pages qui sont disponibles, il suffit d'aller sur le site de l'ISO (iso.ch) ou des organismes de normalisation et vous pouvez télécharger des données considérables. Il faut évidemment ensuite trouver des problématiques et des méthodes d'analyse.

Ensuite comment observer les « choses », les objets techniques, avec quelle méthode ? Je ne sais pas, il n'y a pas de recette. Arlette Bouzon m'avait demandé de faire un petit texte sur « les méthodes en SIC » pour un bouquin qu'elle a fait autour de séminaires Org&Co[14]. J'avais pris le problème en essayant de distinguer la recherche du conseil, mais j'étais bien conscient que ce n'était pas suffisant. Ça appelle des questions extrêmement difficiles. C'est quoi la méthode ? J'ai une petite vidéo que je vais vous envoyer sur une présentation que j'avais faite aux premières doctorales à Agadir au Maroc en 2015, sur les méthodes et le travail de la thèse dans laquelle je dis en substance que l'essentiel c'est d'adopter une posture critique, y compris vis-à-vis de notre propre posture critique. Ce qui est évidemment paradoxal et difficile. Donc, je ne sais pas proposer une méthode générale, et les manuels de méthodes m'ont toujours semblé des manuels de modèles platoniciens. Non pas qu'il n'existe pas des méthodes élémentaires d'écoute et de description des pratiques. Mais ce qui est essentiel c'est la conceptualisation en amont, la formulation d'hypothèses qui décalent les perspectives. J'ai toujours dit à mes étudiants professionnels dans les séminaires que j'ai pu faire à l'université ou à l'EHESP ou à Paris que, pour être concret, ce qui importe, « c'est le plus grand détour » c'est-à-dire le détour par la théorie, y compris pour travailler et résoudre les problèmes professionnels du quotidien. La méthode c'est de lire, étudier, imaginer des usages des concepts, bricoler et bidouiller ces concepts et ces notions. J'ai mené de front une carrière et une activité universitaire intense, et des interventions en organisations. J'ai passé plus de 9000 heures en 35 ans avec des équipes professionnelles, à discuter, à étudier, à écouter, à leur demander de définir ce qu'ils faisaient, à les former à analyser leurs façons de faire, à valoriser – y compris pour eux-mêmes – leurs savoir-faire, à analyser les événements, les processus, les situations, les mises en formes et les mises en sens. Ce qui me permettait de leur apporter quelque chose c'était mes lectures et mes élaborations de cours et de séminaires. Mais en

retour, les discussions avec les professionnels dans ce cadre extrêmement riche, m'ont aidé à progresser dans la mise en cohérence de mes hypothèses et de mes intuitions, de mes idées. Mais je reconnais qu'il ne faut pas avoir besoin de beaucoup de sommeil.

Ce n'est donc pas selon moi d'abord une méthode qui est essentiel mais une posture. Une posture critique au sens de mise en question systématique, d'interrogation des pratiques, des relations, des textes et des données. Un travail de recherche élémentaire donc. Et une prudence vis-à-vis de la tentation de rechercher confirmation des hypothèses de départ plutôt que de chercher leurs limites, car les connaissances progressent par notre capacité à mieux formuler les questions. Et une prudence vis-à-vis de la tentation de monter en généralité à tout bout de champ à partir de quelques observations partielles. Bref : une posture « poppérienne » de rationalisme critique.

Pierre Delcambre - Derrière la question de l'observation, il y avait une autre question visant à te demander d'expliciter certains éléments conceptuels qui sont les tiens. Si je fais référence à Simondon, il décortique et il essaie de penser ce que sont les 3 niveaux toujours de l'objet technique : élément, individu et ensemble. A partir du moment où tu utilises le concept de forme objectale, tu quittes le concept d'objet technique. « Forme objectale », moi je le comprends comme ça : tu utilises « forme » car une forme est un processus et les formes ont un potentiel de transformation dis-tu. Pour « forme objectale » ça pourrait vouloir dire que l'intéressant ce serait d'aller regarder les objets techniques qui n'ont pas donné à voir tout leur potentiel de transformation. Mon interrogation, c'est comment peut-on passer de l'observation d'état – états d'objets techniques, à l'analyse d'une forme ? Pour les objets, « formes objectales », je trouve que ce n'est pas facile à penser.

Christian Le Moënne - Je ne dis pas que c'est facile à penser. Mais pourquoi ai-je utilisé – inventé – cette notion ? D'abord une première remarque c'est que les objets dans l'action, la prise en compte des objets est venue assez récemment aussi en France dans les préoccupations, du moins chez les sociologues, à la fin des années 70 et au début des années 80. L'analyse des logiques d'usages, l'analyse des usages des machines, dont les « machines à communiquer » se développent aussi à partir de cette période. Ce qui m'a frappé c'est qu'il y avait beaucoup de travaux sur les usages, sur les objets, beaucoup d'écrits sur les objets, sur leur forme, leur séduction, sur l'aliénation dans la consommation, etc… qui ne disent pas ce que l'on entend par objet. C'est-à-dire qu'ils ne s'appuient pas sur une conception, je dirais anthropologique, des objets pris dans un sens très large, ou des machines. Il y a des tentatives mais elles ne sont pas, à mon avis, épistémologiquement, très solides et elles ne s'inscrivent pas dans une compréhension anthropologique de ce que sont les objets, c'est-à-dire les artefacts matériels que nous fabriquons en fonction de buts extrêmement divers. C'est la distinction que je faisais entre l'instrument qui était l'utilisation d'un élément naturel quelconque, par occasion, en vue d'un but et, progressivement, la stabilisation d'une forme en fonction d'un usage susceptible d'être répété qui fait l'outil. Donc c'est quelque chose qui se déroule évidemment d'abord, dans des temporalités extrêmement longues, mais qui raccourcissent de plus en plus à mesure de l'artificialisation générale du monde vécu.

Mais si les formes sociales sont processuelles, je ne dis pas que les objets le sont. Les formes sociales sont processuelles pourquoi ? Parce que ce sont l'articulation entre des formes organisationnelles, des formes objectales – je vais revenir pour dire pourquoi forme objectale – et des formes sémiotiques, pour aller vite. Mais dans des logiques d'actions, individuelles et collectives, ce sont les logiques d'action qui font les processus, en mobilisant les formes organisationnelles, sémiotiques et objectales. Et donc pourquoi « formes objectales » ? Parce que lorsqu'on analyse, qu'on essaie d'avoir une théorie des objets il apparaît que la notion d'objet est trop faible pour signifier l'importance radicale qui est la leur dans l'aide à la mise en œuvre concrète des projets humains. J'ai donc préféré utiliser la notion – ou le concept – de « forme objectale » pour signifier que ce sont les éléments essentiels de la création et de la dynamique des formes sociales. Et donc des éléments essentiels de ce qui permet d'agir collectivement et de communiquer. Ce sont des formes qui participent centralement à la mise en sens. Donc, analyser les formes sociales c'est bien comprendre qu'elles ne sont pas seulement comme le disait Simmel du niveau des subjectivités, et du niveau des échanges de pensées qui « flotteraient dans l'air », pas seulement du côté des subjectivités, ou des normes, mais qu'il y a bien aussi une matérialité très forte de ces formes sociales. Matérialité y compris donc des formes organisationnelles et sémiotiques, mais pas dans un sens trivial : ça ne se réduit pas à la matérialité. C'est l'articulation entre l'ensemble de ces éléments qui constitue le monde humain, le quotidien de nos formes de vies.

Alors pourquoi formes objectales ? Pour marquer le fait que les objets, les formes des objets, cristallisent de la mémoire d'usage, de la mémoire de routines, ce que j'appelle au sens large de l'intelligence. Ensuite on peut me reprendre en me disant : « de l'intelligence ? Mais elles ne sont pas capables d'être autonomes ». J'ai bien vu qu'en partant là-dessus, je me retrouvais coincé avec tous les délires sur l'intelligence artificielle qui va dépasser l'intelligence humaine, et donc j'ai fait un peu marche arrière et j'ai publié une modification, une version qui n'avait pas été publiée de l'article sur le constructivisme en débouchant sur l'intelligence artificielle avec une distinction sur les débats actuels. Mais dire que ce sont des formes c'est dire que ce sont des designs, c'est-à-dire qu'elles sont imaginées et fabriquées en fonction de dess(e)ins et de projets. Il y a une aptitude à imaginer des formes convenantes qui sont adaptées plus ou moins à des fonctions, des usages. Mais aucune forme ne convient absolument et donc les formes sont des hypothèses qui sont les plus adaptées possibles ; ça voudrait dire que là on partirait sur une épistémologie cognitive et les limites de notre intelligence même à concevoir des objets. Mais il y a peut-être une autre hypothèse : c'est que comme l'espère humaine de toutes façons a une capacité à détourner en permanence les objets, les usages, c'est là qu'on retrouve le « bidouilleur », ce sont les essais-erreurs, une espèce de propension anthropologique qui tient à la capacité d'innovation face au monde de l'espère humaine. On voit bien qu'il y a une capacité, en permanence, à décaler les modes d'emploi, à décaler les perspectives etc. y compris par rapport à ceux qui les ont inventés et qui n'avaient pas imaginé que ça puisse être utilisé comme ça. Donc c'est ça, il y a une plasticité des formes objectales et en même temps, il y a cet aspect de mémoires, de routines qui fait

qu'on n'y pense même plus, puisque dès que l'on se situe dans un environnement – je dirais – matériel, que l'on connait, ou que l'on connait pas forcément mais qui ne nous est pas étranger et dans lequel on est capables de se situer vis-à-vis des formes, à ce moment-là on peut agir avec des chances de succès dans le quotidien. Par contre dès qu'on sort d'un contexte, qui n'est pas notre contexte quotidien – dans lequel les formes nous semblent des formes interprétables, c'est-à-dire utilisables sans avoir à y réfléchir – alors là il y a des problèmes, faut y réfléchir et dans certains cas, il y a évidemment des dissonances, des erreurs, il y a des façons d'agir qui ne conviennent pas etc. dans tous les sens du terme. Alors, il y a ensuite le débat avec nos collègues, notamment Nord-Américains, qui reprennent une certaine interprétation de Bruno Latour sur la question de l'humain et du non humain, en considérant que les créations humaines, les objets, les bâtiments, les machines, seraient du « non humain ». Il me semble que l'on retombe là dans un dualisme métaphysique : il y aurait d'un côté l'humanité, la subjectivité ou le langage etc… et de l'autre la matérialité des objets et des artefacts qui relèveraient du non humain. Mais, si toutes les créations humaines qui font l'humanité sont « non humaines », comment définit-on l'humanité ? Par les institutions ? Mais elles ne se réduisent pas aux langages, même si les langages en sont un élément essentiel, avec la capacité « poietique » d'imaginaire radical, selon Catoriadis. Elles ont également une dimension matérielle fondamentale. Les créations humaines sont donc humaines, des artefacts, des augmentations de nos capacités individuelles et collectives de réflexion, de mémoire, d'action.

Sidonie Gallot - Dans cette réflexion sur « formes objectales » et sur « propension », si on a bien compris ce que tu nous as dit : cette propension des formes sociales est notamment dans les formes objectales : c'est en lien avec les usages, les pratiques ou les actions que les individus ou les groupes vont faire avec les objets techniques. Autre idée : ces outils vont cristalliser des mémoires, des savoirs de l'organisation, ils vont participer à faire agir les collectifs, ils vont aider à décider, à penser, à agir … Tu dis aussi que ce n'est pas « dans la tête », ni « dans la tête » de ceux qui conçoivent des formes, ni dans celles de ceux qui pensent, de ceux qui agissent… Alors comment est-ce qu'on peut relier cela, peux-tu nous expliquer le processus par lequel s'opère ce lien avec les objets, avec la cognition et la structuration des schèmes cognitifs et l'action ?

Christian Le Moënne - Il y a un débat qui est déjà ancien, qui revient perpétuellement et qui a rebondi au début du XXème siècle autour de ces questions-là. En phénoménologie, la question est : si nous avons des connaissances, une intelligence, une capacité cognitive où se situent-t-elles ? Est-ce qu'elles sont dans le cerveau ? Mais à ce moment si nous sommes des individus sociaux, est-ce qu'on peut parler d'intelligence collective ? On voit bien que la phénoménologie, pour Husserl, et jusqu'à un certain point Heidegger ou Sartre, pose que dans le fond la conscience est dans la projection vers ce qui n'est pas soi, dans l'altérité.

Wittgenstein, considère aussi qu'il n'y a pas d'intériorité de la conscience, « Le mythe de l'intériorité » est le titre de la thèse de Bouveresse consacrée à cette question chez l'auteur du « Tractatus ». La conscience est totalement sociale, elle est totalement ouverte au monde. Mais si elle est ouverte au monde, elle est ouverte à un monde qui

n’est pas (qui n’est plus) seulement « naturel », qui est massivement artificiel, construit selon des projets et des normes, un monde que l’on est capables de qualifier et un monde dans lequel on est capables de déployer du savoir et d’agir avec des chances raisonnables de succès dans nos actions. C’est pourquoi, mais c’est une question complexe, les « artefacts machiniques » pour reprendre Guattari et Deleuze, font partie de notre « humanité augmentée ».

Concernant la question de la « propension ». J’ai trouvé ce concept chez Karl Popper et chez François Jullien notamment, les deux ayant des approches totalement différentes de cette affaire-là. Mais l’idée de propension m’a été utile pour la raison suivante : la plupart des travaux sur l’information et la communication considèrent, dans le fond, qu’il y a des messages, que ces messages sont constitués, qu’il y a du sens qui est là dans les messages ou dans les traces, etc… ou que l’information, c’est une unité de mesure ou de description des signaux électriques qui circulent dans des réseaux et permettent d’être traduits en numérique puis en traces et messages qui font sens… ou alors c’est de l’information médiatique exprimant des opinions ou des points de vues, c’est à dire du sens. En essayant d’analyser les formes sociales, notamment les formes organisationnelles, j’ai développé l’hypothèse selon laquelle, dans le fond, l’information serait de l’information en « creux » qui serait présente dans les types d’environnements que nous constituons par nos projets et quelle est susceptible d’être mobilisée dans nos actions, dans les pratiques sociales. Dire qu’il y a une relation étroite entre mise en forme et mise en sens et que c’est cela qui constitue l’information : ça veut dire qu’il y a une propension d’émergence de sens et une signification à la fois imaginaire, une signification rationnelle etc. qui émerge uniquement dans l’action, dans des contextes organisationnels, dans des contextes objectaux, et dans des contextes sémiotiques : c’est ça la question centrale selon moi pour les sciences de l’information et de la communication. On ne peut pas ramener le sens uniquement à la sémiotique, il faut prendre en compte qu’en amont du sens, l’information c’est quelque chose qui a à voir avec les modes de coopération et de coordination « spontanés », entre guillemets, qui pour une part sont hérités, non-choisis et non-voulus mais qui ont une efficacité dans l’action au quotidien. Et donc il y a une part d’essais-erreurs inévitable, un pragmatisme et une empiricité inévitables. « Comme peut-on ne pas être empiriste ? » interpelle un ouvrage intéressant[15].

Si je n’étais pas aussi anti-macroniste que je le suis, je dirais que dans cette situation complexe du développement d’une pandémie, ils ont agi par essais-erreurs, en tâtonnant, et en collant tout le monde à la maison pour deux mois. Je dirais ma foi qu’ils ont essayé de faire au mieux compte tenu de ce qu’ils sont capables de savoir et ils ne savent rien. Le problème c’est qu’ils ont en permanence prétendu savoir, et qu’ils ont par contre considéré en permanence, depuis bien longtemps avant d’ailleurs, que le bon peuple était constitué de gens un peu déficients intellectuellement et qu’il faut gouverner par des règles impératives et des injonctions autoritaires.

Pour revenir à notre sujet, entre formes et normes, il y a encore un programme de recherches, important je crois, à développer en fonction de ces problématiques. C’est à

mon avis ce que tente de faire Bruno Chaudet dont il a fait une première synthèse dans son HDR autour de Lewis Mumford. C'est ce que tente de faire Pierre Delcambre en retournant le problème autour de la notion de forme communicationnelle, qui à mon avis ouvre immédiatement sur un gros débat parce que s'il y a des « formes communicationnelles », où passe la communication à ce moment-là ? Mais c'est un débat à suivre.

Pierre Delcambre - La dernière question : pour autant que je te comprenne bien, tu es sur deux problèmes que moi j'essaye de distinguer – ai-je raison, c'est à voir … à certains moments tu travailles le processus parce que ce qui est intéressant c'est l'émergence de nouvelles formes ; et à d'autres moments tu réfléchis à des phénomènes de généralisation : certaines formes (organisationnelles, objectales, sémiotiques) s'imposent, se généralisent. Dès lors – si on essaie de s'arrêter un peu plus sur la généralisation de certaines formes – je pense que dans tes textes, je lis au moins 4 choses : parfois on pourrait dire que la généralisation ce sont des gens qui font de la réplication par modèles ; parfois on peut dire qu'il y a propagation par industrialisation des outils – et la généralisation viendrait de l'industrialisation des outils ; parfois tu cites Tarde, en développant une réflexion anthropologique : la généralisation viendrait de l'imitation ; et parfois tu développes plutôt l'idée que toutes les formes objectales s'imposent par l'imaginaire, l'imaginaire partagé qui fait que dans l'action collective face à des situations, avec des outils cristallisant la mémoire, les gens partagent des imaginaires communs. Donc, j'ai l'impression que si l'on s'intéresse à la multiplication, la stabilisation, la généralisation de certaines formes, celles-ci ne sont pas seulement en convenance, imaginées collectivement localement.

Christian Le Moënne - D'abord, je ne suis pas sûr que ma conception de l'imitation, enfin la référence à l'imitation, en tous cas pour moi, vienne de Tarde. J'ai lu Tarde tardivement et je l'ai lu à partir de l'ouvrage que Lazzarato lui a consacré[16] avant de rééditer ses œuvres. Moi, la question de la structuration cognitive par imprégnation, par imitation, imprégnation dans un milieu et des formes objectales, des formes de coopération, des imaginaires, c'est plutôt à partir de Hayek et c'est Bateson que je les ai approchées, et à partir de divers autres auteurs certainement, comme Varela et Maturana. Et j'ai aussi été intéressé par les débats sur l'évolutionnisme, sur la différence et l'articulation entre évolution biologique et culturelle. J'ai beaucoup lu sur la « théorie des mèmes » et les processus imitatifs et les hypothèses et travaux sur la « contagion des idées »[17]. Mais j'ai depuis fort longtemps été intéressé et impressionné par les conceptions théoriques de Bateson, par son épistémologie notamment[18]. Quand il dit – ce que je lisais d'ailleurs dans une table ronde de colloque à Bordeaux – que l'épistémologie surplombe tout parce que son objet, exprimé de la façon la plus simple et la plus claire c'est « comment connaissons-nous ce que nous connaissons ? ». C'est dire que cet objet couvre tous les champs du savoir, depuis la biologie jusqu'à l'anthropologie culturelle. Or, Bateson, comme Hayek et beaucoup de chercheurs en sciences cognitives suggèrent que l'imitation et « l'imprégnation » sont les vecteurs de la structuration des schèmes qui caractérisent nos capacités cognitives

et de pensée et d'action considérée comme « normale ». Mais cette structuration de la capacité cognitive se fait par exposition aux formes sociales, exposition qui stimule nos capacités d'imaginaire, notre capacité poiétique. Mais ces formes sociales, sémiotiques, organisationnelles, objectales, sont là, elles nous précédent, il faut « faire avec », point.

Mais ceci dit, les imaginaires sociaux sont les imaginaires collectifs qui mobilisent à un certain moment l'attention sur certaines formes ou certains types d'usages. Donc d'une certaine façon, la masse de la population ne choisit pas ses formes, par contre elle choisit ses usages, elle choisit ses bidouillages et elle choisit ensuite ses conceptions, qui peuvent être extrêmement variées par rapport à ce qui leur a été proposé. Par exemple, regardez votre téléphone. Je ne sais pas comment vous utilisez cet ordinateur hyper puissant qu'on vous a collé dans la poche, mais ça serait intéressant de prendre les différentes fonctions et de voir qui utilise le téléphone uniquement, qui utilise l'appareil photo, qui utilise la recherche en temps réel dans une discussion même au bistrot ? Filer sur google dans le cours de la conversation pour retrouver qui était l'acteur dans tel film… Ensuite on va nous ramener la théorie des usages en nous disant que l'on doit prendre en compte le point de vue des usagers, dès la conception, ce qui est une évidence triviale mais malheureusement pas toujours comprise par les concepteurs des machines. Mais la capacité d'adaptation des utilisateurs c'est du bidouillage ! Et le bidouillage c'est de l'appropriation de dispositifs qui sont les descendants du « couplage cortex-silex » dont parle André Leroi-Gourhan. C'est-à-dire que ce sont des prolongements de nous-mêmes, ce sont des artefacts. Il faut donc prendre en compte et comprendre profondément cette notion d'artificialisation du monde vécu. Ce qui pose de sacrés problèmes. Par exemple, j'ai proposé au CA se la SFSIC de publier un texte pour donner un point de vue sur la menace actuelle que fait peser le numérique sur les libertés, à travers la menace de généralisation de traçage des citoyens… Je me suis dit que j'allais faire une proposition. Et puis, en travaillant là-dessus, et en mettant le nez dans les bouquins et en essayant de faire le point sur ce que je pense profondément à ce sujet, le point où j'en suis, là aujourd'hui, ce matin, il me semble que je n'ai pas moi-même assez radicalisé l'idée d'artificialisation du monde. Parce que ce qui est en train de se passer, c'est que le numérique détruit la vie, les formes de vies. Ceci se fait par l'expansion et l'envahissement de machines, d'objets séduisants et simples à utiliser, qui prétendent simplifier nos comportements de communication routiniers. Cet envahissement se fait par une appropriation présentée comme « naturelle », spontanée, volontaire, apparemment non contrainte, d'une façon qui s'inscrit dans nos modes de vie. On nous glisse, en douceur, des formes objectales qui existaient antérieurement, comme le téléphone ou l'appareil photo, mais qui sont détournées de l'intérieur, précisément vers d'autres fonctions, dont des fonctions de repérage et de captation de notre intimité. Et donc il faudrait avoir un point de vue qui montre que nous sommes arrivés à une situation où il y a une artificialisation générale des subjectivités et du monde qui est en train de détruire ce que Habermas – derrière de brèves remarques de Wittgenstein d'ailleurs – appelle les « formes de vie ». C'est en train de ruiner totalement nos formes de vie. Je suis assez frappé par ça, là dans les débats actuels et dans les échanges que j'ai avec les copains qui sont à droite à gauche et que je ne joins que par le numérique. On est complètement « confinés » par ça, par

l'enfermement volontaire dans la soumission à la puissance de normalisation et de routinisation des formes objectales qui sont en train d'être complexifiées, de monter en puissance. Il va falloir vraiment » se les taper » comme disait un collègue énervé, il va falloir mener des recherches approfondies sur toutes ces formes artificielles.

---

[1] CHANDLER Alfred D. Jr, *La main visible des managers*, Paris, Economica, 1987. Et *Stratégies et structures de l'entreprise*, Paris, Éditions d'organisation, 1989. Il y avait aussi quelques histoires d'entreprises françaises.

[2] Voir SIMON Herbert A.*, Sciences des systèmes, sciences de l'artificiel,* Paris, Dunod, 1991, et LE MOIGNE Jean-Louis, *Les systèmes d'information dans les organisations,* Paris, PUF, 1973.

[3] Voir FRIDENSON Patrick, *Histoire des usines Renault*, Paris Seuil, 1972.

[4] Voir BAREL Yves, *La société du vide*, Paris, Seuil,1984, qui consacrait un chapitre à ce « Méso-niveau corporatiste ».

[5] Voir BOUVERESSE Jacques, *Les lumières des positivistes* – Essai VI, Marseille, Agone, 2011.

[6] Voir VERIN Hélène, *Entrepreneur, entreprise, histoire d'une idée*, Paris, PUF, 1982.

[7] Voir LE MOËNNE Christian, Les ressources humaines aux prises avec la communication d'entreprise : le cas Citroën, Toulouse, Revue *Sciences de la société*, 1993.

[8] Les travaux d'observation de l'évolution des formes organisationnelles de cette entreprise ont d'ailleurs été prolongés, au tournant du millénaire par les recherches de Bertrand Parent dans le cadre de sa thèse. Voir PARENT Bertrand, « A l'heure d'internet : les systèmes d'information dans la sphère industrielle, le cas Citroën », Thèse de sciences de l'information-communication, CERSIC Université Rennes Ù¢, Décembre Ù¢Ù Ù Ù¤.

[9] Voir POPPER Karl, *Toute vie est résolution de problèmes*, Arles, Actes sud, 1997. Traduction littérale de « Problem solving » qui a, dans l'épistémologie de la connaissance de Popper, une grande importance.

[10] Il y a beaucoup d'auteurs qui ont travaillé là-dessus. Je pense à Herbert Simon et Jean Louis Le Moigne bien sûr, mais également Hayek en a parlé, Marx etc… Tous ceux qui ont travaillé sur la complexité des phénomènes sociaux et leur articulation avec les phénomènes « naturels » ont parlé de ça.

[11]LE MOËNNE Christian, Quelques remarques sur la portée et les limites des « modèles de communication organisationnelle », Bordeaux, Revue *Communication et organisation*, 1/2007.

[12]Voir sur ce point HIBOU Béatrice, *La bureaucratisation du monde à l'ère néo-libérale*, Paris, La découverte, 2012.

[13]Voir pour une approche extrêmement détaillée et stimulante de ces questions, CRAWFORD Matthew B., *Éloge du carburateur - Essai sur le sens et la valeur du travail*, Paris, La découverte, 2009.

[14]Voir BOUZON Arlette et MEYER Vincent (dir.) *La communication organisationnelle en question- Méthodes et méthodologies*, Paris, L'Harmattan, 2006.

[15]Voir JACOB Pierre et Alii, Devienne à Cambridge- *Comment peut-on ne pas être empiriste* », Paris, Gallimard, 1980.

[16]Voir LAZZARATO Maurizio, *Puissance de l'invention – La psychologie économique* de Gabriel Tarde contre l'économie politique, Paris, Les empêcheurs de penser en rond, 1993.

[17]Voir notamment sur ces questions : SPERBER Dan, *La contagion des idées,* Paris, Odile Jacob, 1966. Également CAVALLI-SFORZA Lucan *Evolution biologique- Évolution culturelle*, Paris, Odile Jacob,2005. Également JOUXTEL Pascal, *Comment les systèmes pondent – Une introduction à la mémétique,* Paris, Le Pommier, 2005 et BLACKMORE Susan, *La théorie des mèmes – Pourquoi nous nous imitons les uns les autres*, Paris, Max Milo, 2006.

[18]Voir notamment BATESON Grégory, *Une unité sacrée*, Paris, Seuil, 1996.

Pour citer ce chapitre :

Gallot S., Delcambre P., Le Moënne C., 2021 « Questions à Christian Le Moënne », *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. 313-338.