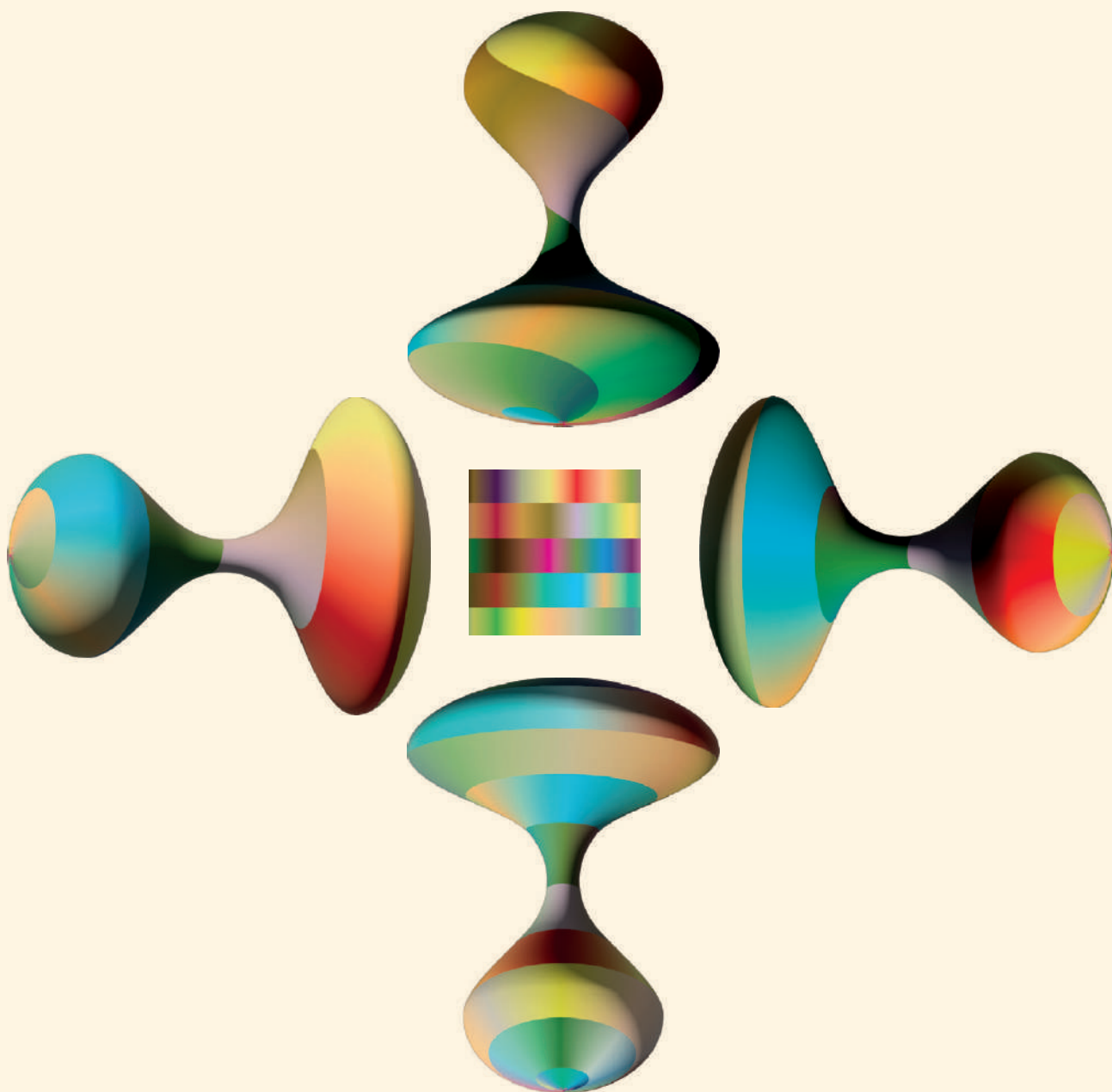




Transition(s)

Actes - Vol. 2

XXIV^e Congrès de la SFSIC

en partenariat avec le PREFICS

à l'Université Rennes 2

50 ans
des SIC

6^e édition
Arts – SIC
Culture

**Responsabilité scientifique du congrès de la SFSIC 2025 :
Sarah Cordonnier**

**Édition des actes :
Axelle Hypolite Martin, Vincent Bullich, Vincent Liquète**

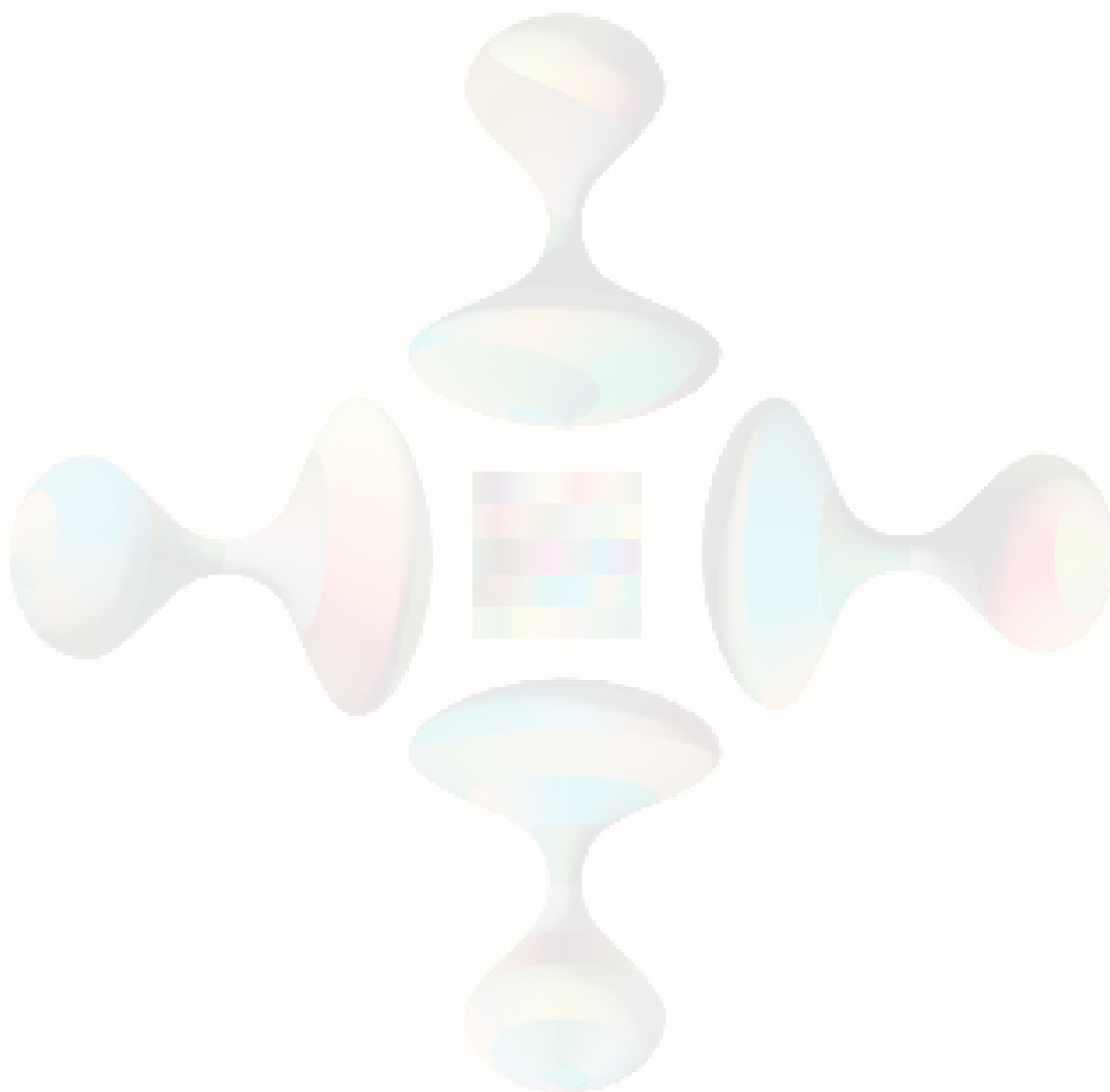
**Édition du volume 2 :
Julie Brusq, Vincent Bullich, Marcela Patrascu**

ISBN : 978-2-914872-08-9 9782914872089

Sommaire

ÉDITORIAL	05
AXE 2 - ORGANISER LES TRANSITIONS. RECOMPOSITIONS DE L'ACTION COLLECTIVE ET ENJEUX DE RÉGULATION	07
«Demander à ChatGPT» : Manager à l'ère de l'intelligence artificielle générative, Julie Benhamou	10
Usage problématique du smartphone chez les étudiants français : accompagner les transitions, un enjeu académique, Pascal Bernard	19
Responsabilité Sociétale de l'Université (RSU) : ouverture à de nouveaux publics et développement soutenable des territoires, Christain Bourret, Sarah Charraire-Fraoua	27
Le «communicant scientifique» : un Janus dans les universités françaises, Nicolas Brard, Elsa Poupardin	36
Lost in transition : des communicant.e.s en discussion au sein de leur association professionnelle, Vincent Brulois, Ivan Ivanov	45
Le rapport des SIC à l'histoire : épistémologie des transitions d'une jeune discipline, Marriane Cailloux	54
Participation citoyenne et projet de mobilité : une instrumentalisation de la transition écologique ? Marie Cambone	62
Modalité de promotion du dispositif de production du schéma directeur des énergies de la métropole de Lyon : une oscillation entre idéal participatif et recours à l'expertise ? Virginie Chaput	70
Des CIFRE en SIC pour et par les transitions ? Laurent Collet, Laurent Morillon	79
Transition environnementale en milieu hospitalier, Pascale Delille	86
Le rôle des dispositifs sociotechniques dans les transitions organisationnelles des médias en ligne : entre gestionnarisation et création institutionnelle, Julien Deschamps	93
Bioéconomie ouverte : une transition à l'épreuve de la trivialité, Marianne Duquenne, Patrice de la Broise	103
La médiation de la transition écologique des grandes entreprises : quelles problématiques et solutions proposées par les médiateurs RSE représentés aux séminaires de développement durable « The Economist » ? Sheralyn Fernandez-Yeo	112
Pour une intégration du design systémique et des approches info-communicationnelles pour la transition durable des territoires, Valérie Français Tardy	123
Du visible vers l'invisible : l'invisibilisation de l'expertise du personnel soignant dans les structures hospitalières, Mikaël Gléonnec	134
Reconfiguration de l'action collective à l'échelle Européenne : co-design et médiation entre living-labs éducatifs, Stéphanie Hémon	142
Gestion de crise et processus décisionnels : typifications, arrested sensemaking et marge d'action communicationnelle, Ivan Ivanov, Yéroséo Aris Kusiélé Somda	152
Communiquer la « transition écologique » à l'échelle municipale et intercommunale : mise en forme et en récit d'un projet de territoire, Lucile Jean	165
Transition éthique dans le milieu équestre ? Tensions, régulations et recompositions de l'action collective, Émilie Kohlmann, Eloria Vigourous-Zugasti	173
Sensibiliser/former les futurs professionnels de l'information communication : effets de (l'injonction à) la transition sur les collectifs universitaires, Émilie Kohlmann, Marie Cambone	182
Le #monpostpartum en transition : d'une mise en visibilité de témoignages de femmes à un outil de communication en santépublique, Marie Lafon-Bach	192
Transition organisationnelle du savoir au sein de l'AE : premières constatations, Valérie Larroche	209
Les politiques publiques en quête de fictions sur les futurs : le cas de la démarche « Vers Paris 2050 », Joffrey Lavigne	217
De territoire industriel à Patrimoine mondial de l'Unesco : quels processus de transformation pour le patrimoine « mis de côté » ? Juliette Le Marquer	227
Vivre avec le moustique Tigre : Un processus info-communicationnel de mobilisation sociale, Cyril Masselot, Elise Guillermet	236
Du réseau à la communauté : transition vers de nouvelles pratiques collaboratives territoriales en prévention des addictions, Céline Matuszak, Aurélia Lamy, Éric Kergosien	248
Organiser la transition vers l'innovation à la sécurité civile : un défi de taille, Aymée Nakasato	257
Co-concevoir les transitions inclusives : outiller le processus de recrutement des parties prenantes à l'échelle des transitions inclusives, Pauline Oger	262
Plateformisation numérique dans le spectacle vivant : Promesse de transformation d'un modèle de diffusion à bout de souffle ? Émilie Pamart, Maud Pélissier-Thieriot	271
Une manière traditionnelle de faire campagne de Greenpeace qui se heurte aux logiques de visibilité des grandes plateformes numériques, Jean-Baptiste Paulhet	282
« Pourquoi nos scènes sont-elles si blanches ? » Les pratiques de programmation des Centres dramatiques nationaux au prisme de leur engagement pour la diversité, Inés Picaud-Larrandart	294

Accompagner la transition d'une activité fondée sur le contact humain par un outil numérique, Céline Schall	301
Les transitions au sein de la démocratie : Les dispositifs numériques pour la participation citoyenne en région PACA, Cristiane Tavares Rocha Modenezi	311
Une gouvernance des données en transition : Les représentations des acteurs de l'université de Bordeaux, Ugo Verdi, Nathalie Piède, Guy Melançon	319
Transition Numérique Responsable (TNR) et information-communication : une approche de recherche et de formation préfigurant de nouvelles postures et de nouveaux métiers, Manuel Zacklad	328
L'IA vecteur de transitions dans le secteur des médias : quels discours sur les enjeux épistémiques ? Bruno Lefevre, Louis Wiart	338



Éditorial

Le XXIV^e Congrès de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication, conjointement à la sixième édition des rencontres *Arts-SIC-Culture*, s'est tenu à Rennes avec la collaboration du laboratoire PREFICS (Pôle de Recherche et de Formation *Information, Communication, Sociolinguistique*, Université Rennes 2). Cet événement scientifique majeur a réuni chercheur-es, doctorant-es et professionnel-le.s fédéré.es et intéressé.es autour d'un questionnement commun d'une actualité vive : celui des transitions qui traversent nos sociétés contemporaines et les sciences qui les étudient.

Nous considérons en effet, cette période comme profondément marquée par un ensemble de transformations simultanées : transitions numériques, écologiques, sociales, organisationnelles, (géo)politiques, économiques, médiatiques et territoriales. Ces mutations affectent à la fois les pratiques sociales, les dispositifs techniques, les formes d'organisation collective, les régimes de visibilité et d'information, ainsi que les modes de production, de conservation et de circulation des objets culturels et des savoirs. Dans ce contexte, les sciences de l'information et de la communication (SIC) occupent une place singulière : elles sont à la fois observatrices, analytiques et parties prenantes de ces dynamiques de transformation jusque dans les domaines du sensible et du sens. Ce congrès qui en rend compte a ainsi posé une double interrogation. D'une part, comment les SIC contribuent-elles à comprendre, analyser et accompagner les transitions contemporaines ? D'autre part, quelles transitions traversent aujourd'hui la discipline elle-même, ses environnements académiques, ses terrains d'enquête, ses formations et les métiers qui s'y rattachent ? La réflexion ne s'est donc pas limitée à l'étude des transformations sociales, mais a également porté sur les évolutions internes du champ scientifique, de ses cadres théoriques, de ses méthodologies et de ses objets.

La notion de « transition » a été appréhendée, dans une perspective résolument critique et délibérément non stabilisée, comme un objet problématique, polysémique et parfois « euphémisant », recouvrant des phénomènes, des processus et des politiques hétérogènes, possiblement contradictoires notamment dans le couplage numérique-durabilité en contexte d'incertitude. Ce choix a permis d'interroger les usages sociaux et institutionnels du terme, mais aussi les implicites normatifs qu'il produit, notamment lorsqu'il est mobilisé pour désigner des transformations présentées comme inéluctables ou consensuelles. Le Congrès a ainsi offert un espace de discussion collective sur les postures épistémologiques et méthodologiques des chercheur-es en SIC face à ces mutations, en mettant en débat leurs responsabilités scientifiques, sociales et éthiques.

Les actes rapportent fidèlement les présentations et débats à propos des conceptualisations, réflexions, stratégies, dispositifs socio-techniques attachés aux transitions dans la diversité des domaines qui caractérisent leur nature, se déployant selon quatre axes synergiques :

- Le premier axe, « *Expérimenter les transitions et éprouver le sensible* », explore les manières dont les transitions sont vécues par le corps, les émotions, les affects, ressenties et mises à l'épreuve dans les pratiques culturelles, artistiques et médiatiques. Il met en lumière la dimension sensible des transformations, en s'intéressant aux expériences individuelles et collectives de l'âge, la santé, la mort, aux formes d'expression esthétique et aux dispositifs qui donnent à voir, à entendre et à ressentir les changements en cours.
- Le deuxième axe, « *Organiser les transitions. Recompositions de l'action collective et enjeux de régulation* », porte sur les dynamiques organisationnelles et institutionnelles à

l'œuvre dans les processus de transition patrimoniales, politiques, énergétiques, écologiques et en santé publique. Les communications analysent les reconfigurations des acteurs, des normes et des dispositifs de gouvernance, en interrogeant les formes de coordination, de négociation et de régulation qui accompagnent ou contraignent ces transformations en contexte d'incertitude et d'émergence de l'IA.

- Le troisième axe, « *Équiper les transitions : accompagnements, résistances et alternatives* », s'est intéressé aux outils, aux dispositifs techniques et aux médiations mobilisés pour soutenir ou orienter les transitions malgré quelquefois l'inertie et la diversité des acteurs. Les communications mettent en évidence la diversité des formes d'accompagnement, mais aussi les résistances et les alternatives qui émergent face aux injonctions au changement, soulignant les tensions entre innovation, adaptation et critique.

- Enfin, le quatrième axe, « *Informer et communiquer les transitions. Régimes de vérité de et dans l'espace public* », interroge les modalités de production, de circulation et de légitimation des discours sur les transitions marquées par les « *fact-checking* » de toutes sortes et les nouveaux enjeux journalistiques. Il permet d'analyser les enjeux informationnels et communicationnels liés à la construction des problèmes publics, à la médiatisation des transformations notamment par les réseaux sociaux, et aux controverses qui traversent l'espace public, en lien avec les régimes de vérité contemporains.

Pris dans leur ensemble, ces axes témoignent de la richesse et de la diversité des approches développées en SIC pour appréhender les transitions. Ils montrent combien la discipline est traversée par des questionnements à la fois théoriques, méthodologiques et politiques, et combien elle contribue à éclairer les processus de transformation qui affectent les sociétés contemporaines.

Les actes du Congrès attestent de cette pluralité de perspectives et de terrains. Ils donnent à voir des recherches ancrées dans des contextes variés – numériques, médiatiques, culturels, territoriaux, organisationnels – et mobilisant des cadres conceptuels et méthodologiques diversifiés. Ils témoignent également de l'attention portée aux enjeux de formation et aux évolutions des métiers de l'information et de la communication, eux-mêmes engagés dans des processus de transition. En réunissant la communauté scientifique autour de ces problématiques, le XXIV^e Congrès de la SFSIC et les rencontres *Arts-SIC-Culture* ont ainsi constitué un moment privilégié de réflexion collective sur les transformations contemporaines, sur les manières de les penser et de les diffuser dans la société. Ces actes s'inscrivent dans cette dynamique, en proposant un espace de valorisation et de discussion des travaux présentés, et en contribuant à nourrir les débats scientifiques à venir, invitant enfin à considérer les transitions non comme de simples passages d'un état à un autre, mais comme des processus complexes, conflictuels et situés, qui engagent des choix sociaux, politiques et symboliques.

Sylvie Parrini-Alemanno, Présidente honoraire
Sarah Cordonnier, Présidente
Vincent Bullich, Vice-Président Recherche
Vincent Liquète, Vice-Président Recherche
de la Société Française des Sciences de l'Information et de la Communication

Vol. 2

AXE 2.

**Organiser les transitions.
Recompositions de l'action
collective et enjeux de
régulation**



Axe 2.

Organiser les transitions. Recompositions de l'action collective et enjeux de régulation

Coordination scientifique :
Jean-Luc Bouillon, Vincent Bullich, Sidonie Gallot, Marcela Patrascu

Cet axe propose d'interroger les processus de transition au sein d'espaces sociaux organisés ainsi que l'organisation même de ces transitions. Il s'intéresse aux dimensions complexes et plurielles de ces processus, en mettant l'accent sur les phénomènes de recomposition de l'action collective ainsi que sur les enjeux de régulation concomitants. Il s'agira d'y questionner les agencements et les modes de structuration que traduisent ces processus, ainsi que les modèles de gouvernance et les modalités de leur mise en œuvre. Les communications pourront se rapporter aux formes instituées d'actions collectives, aux politiques publiques et aux stratégies porteuses d'injonctions à une « fabrique de la transition » ; mais également à des formes d'organisations plus alternatives. En effet, questionner l'organisation de et dans la transition conduit également à s'intéresser aux formes d'auto-organisation et d'autogestion, et à penser la tension entre des logiques émergentes et d'autres beaucoup plus stabilisées, que ce soit dans les entreprises, dans les institutions publiques ou dans les organisations non gouvernementales.

Ce deuxième axe propose d'interroger les processus de transition au sein d'espaces sociaux organisés ainsi que l'organisation même de ces transitions. Il privilégiera les approches considérant l'agencement des actions collectives ainsi que les modes de structuration et de régulation de ces processus.

Il s'agira donc, en premier lieu, de questionner les modes d'organisation impliqués dans des dynamiques de transition. Ces derniers peuvent renvoyer à des structures formalisées et instituées dans la société, issues de politiques publiques ou de modèles de gouvernance et de management établis. Ces modes d'organisation reposent ainsi sur des dispositifs juridiques et réglementaires, sur des procédures normalisées venant équiper, contrôler et contraindre la mise en œuvre de ces orientations. Ils manifestent, en ces occurrences, un caractère affirmé de supervision de l'action organisée qui se traduit par la multiplication des métriques, indicateurs et mesures censés apprécier leur portée. Ils procèdent, en outre, fréquemment d'une injonction à la transition et de l'imposition de règles descendantes et s'inscrivent dans des territoires et contextes sociopolitiques variés.

Questionner l'organisation de la transition et les multiples injonctions « à la transition » implique de se pencher sur les processus de régulation et de normalisation déployés dans ces contextes : Comment la communication accompagne-t-elle ce déploiement ? Quel est le travail de médiation mis en œuvre par les professionnels de la communication ? Quelles incidences sur les politiques RSE, QVT, RPS, etc. ? La « fabrique de la transition » s'accompagne souvent de dynamiques de recomposition organisationnelle et de restructuration des collectifs : Quelles mutations des modes de gouvernance et de politiques de management ? Comment les indicateurs et dispositifs d'évaluation de la transition sont-ils élaborés ? Pour quelles finalités et avec quels effets ?

Mais l'organisation des processus de transition ne saurait être réductible au déploiement de ces démarches rationalisées. D'une part, dans leur mise en œuvre, ces dernières font l'objet de nombreuses critiques, adaptations, ajustements, qui conditionnent leur appropriation, qui n'est d'ailleurs jamais déterminée. D'autre part, il est possible d'observer la place croissante de collectifs et d'individus qui expérimentent des modes de vie et de travail correspondant à leur compréhension des enjeux actuels de la transition socio-environnementale, socio-politique, socio-économique. De ce point de vue, questionner l'organisation de la transition conduit également à s'intéresser aux formes d'auto-organisation et d'autogestion qui se déploient, et à penser la tension entre des logiques organisationnelles émergentes et d'autres beaucoup plus stabilisées. Quelles sont ces formes d'organisations ? Quelles relations entretiennent-elles entre elles ? Quelles tensions, oppositions, complémentarités les caractérisent ? Quelles compréhensions des enjeux de transition sont élaborés par ces structures alternatives ? Quelles sont les revendications identitaires, politiques, idéologiques derrière cette inscription alternative ? Quels positionnements par rapport aux démarches de politiques publiques ? Dans quelle mesure les initiatives locales ne se révèlent-elles pas aussi productrices de normes ? Peut-on, dans ce cadre, parler d'innovation sociale et organisationnelle ?

Ces phénomènes seront appréhendés dans une perspective info-communicationnelle portant, entre autres, sur les pratiques situées de co-construction de sens, les enjeux et finalités des médiations et des normes produites, les discours institutionnels et organisationnels, la circulation informationnelle au sein des collectifs. Une attention particulière pourra aussi être portée aux processus de négociation à l'œuvre, aux modes de délibération, aux formes argumentatives et aux controverses, aux jeux de pouvoir et contre-pouvoir qui traversent ces processus d'organisation de la transition, du local au supranational.

« Demande à ChatGPT » : Manager à l'ère de l'intelligence artificielle générative
"Ask ChatGPT": Managing in the age of generative artificial intelligence

Justine Benhamou, Université Marie & Louis Pasteur, CIMEOS
Benhamoujustine8@gmail.com

Mots-clés : Injonction, Intelligence artificielle, Numérique, Organisation, Transition numérique

Keywords: Artificial Intelligence, Digital Transition, Digitalization, Injunction, Organization.

Résumé

Cette recherche explore l'intégration de l'IA conversationnelle (ChatGPT) dans les logiques managériales, dans un contexte où le secteur fait face à une injonction politique et économique à la transition numérique. L'objectif principal est d'analyser comment l'IA redéfinit les pratiques managériales et formatives, en modifiant les dynamiques organisationnelles et info-communicationnelles de l'organisation. S'appuyant sur des entretiens semi-directifs, des observations participantes, et une analyse de contenu sur un corpus de littérature grise cette étude montre que l'IA, perçue comme un outil d'optimisation et de rationalisation, transforme les rôles traditionnels des managers, notamment en termes de transmission des savoirs.

Toutefois, l'appropriation de l'IA s'avère complexe : alors que les jeunes en formation reconnaissent son utilité fonctionnelle, ils expriment également des craintes liées à une dépendance technologique et à une perte des interactions humaines, essentielles à l'apprentissage. L'étude révèle ainsi un processus ambivalent, où l'IA est à la fois considérée comme un levier d'efficacité et un facteur de déshumanisation des pratiques managériales.

Abstract :

This research explores the integration of conversational AI (ChatGPT) into managerial practices within a context marked by political and economic pressure toward digital transformation. The primary objective is to analyze how AI redefines managerial and training practices by reshaping the organization's organizational and info-communication dynamics. Drawing on semi-structured interviews, participant observations, and a content analysis of a corpus of grey literature, this study reveals that AI, perceived as a tool for optimization and rationalization, transforms traditional managerial roles, particularly in terms of knowledge.

However, the appropriation of AI proves to be complex: while young trainees acknowledge its functional utility, they also express concerns about technological dependency and the loss of human interactions essential to learning. The study thus highlights an ambivalent process, where AI is simultaneously viewed as a driver of efficiency and a factor contributing to the dehumanization of managerial practices

« Demande à ChatGPT » : Manager à l'ère de l'intelligence artificielle générative

Justine Benhamou

Introduction

Depuis 2014, le secteur de la construction est soumis à une forte pression politique en faveur de la numérisation des pratiques info-communicationnelles des acteurs. L'instauration du Plan de Transition Numérique pour le Bâtiment (PTNB), et d'autres mesures similaires, illustre la volonté des autorités publiques de stimuler un secteur en proie à des difficultés économiques. L'argument avancé repose sur les succès observés dans des secteurs tels que l'industrie automobile, où l'adoption du numérique a déjà prouvé son potentiel en matière de rentabilité (Delcambre, 2014). Alors que la transition numérique dans le secteur du bâtiment demeure complexe et se heurte à des résistances, elle est paradoxalement accélérée par l'introduction de l'intelligence artificielle (IA) dont « *leurs utilisations induisent des craintes, des interrogations, mais aussi de fortes attentes en vertu des promesses énoncées* » (Jeannin, 2020 : 106). Cette dynamique, bien que présentée comme inéluctable par différents acteurs pour qui ces « *outils d'aide à la décision doivent [...] permettre de gagner en productivité et de créer de la valeur dans un contexte économique difficile* » (FFB, 2024 : en ligne), apparaît pourtant prématurée au regard des défis structurels et organisationnels déjà présents. À travers le cas d'une entreprise du BTP où les jeunes alternants sont incités à consulter des IA telles que ChatGPT, cette communication interroge la redéfinition des pratiques managériales et formatives au prisme des dynamiques politico-économiques irradiant le secteur. Plus précisément, dans une approche communicationnelle du phénomène (Bouillon, Bourdin, Loeneux, 2007), nous nous proposons d'étudier dans quelle mesure l'IA conversationnelle ChatGPT contribue-t-elle à la redéfinition des pratiques managériales et formatives dans un secteur confronté à une injonction politico-économique à la transition numérique de son organisation ?

Méthodologie et terrain

Les résultats présentés dans cette communication s'inscrivent dans la continuité d'une recherche doctorale menée dans le cadre d'une Convention Industrielle de Formation par la Recherche (CIFRE) entre 2020 et 2023, avec une entreprise du secteur de la construction¹. En 2023, l'entreprise au cœur de travail de recherche a pris la décision stratégique d'intégrer, dès 2023, l'IA ChatGPT à ses pratiques organisationnelles, en mettant à disposition de ses salariés un accès à la version payante pour optimiser les processus internes. Cette étude s'appuie sur un appareillage méthodologique articulé autour d'observations participantes, dix entretiens semi-directifs (2023) menés auprès de managers² (4) et de leurs alternants (6) impliqués cet usage ; et d'une analyse de contenu sur un corpus de littérature grise composé de 113 documents essentiels pour comprendre comment la numérisation s'est imposée dans le secteur du bâtiment. Les entités à l'origine de ces documents ont été classées selon trois grandes catégories : les

¹ Notre mission en CIFRE s'est inscrite dans l'analyse de l'impact de la numérisation sur les pratiques organisationnelles et communicationnelles d'une entreprise du bâtiment. Inspirée par l'économie politique de la communication, notre recherche a interrogé les injonctions politico-économiques qui ont façonné la transition numérique et redéfini la circulation de l'information au sein de l'organisation

² Ressources humaines, bureau d'études, informatique, comptabilité et communication.

entités sociales et corporatives³, les entités économiques⁴, les entités politiques et institutionnelles⁵.

Cette approche méthodologique mixte offre une perspective analytique riche, permettant d'articuler l'examen des discours normatifs – notamment institutionnels – avec l'étude des expériences vécues par les salariés.

D'une idéologie numérique à une rationalisation des dynamiques organisationnelles par l'intégration de l'IA

Cette première partie se propose d'analyser la manière dont l'IA s'intègre dans les pratiques managériales en produisant un cadre normatif hybride, en conflit avec les pratiques organisationnelles. Cette tension peut être interprétée à travers le prisme d'une idéologie numérique (Benhamou, 2023) selon laquelle la technologie est perçue comme vecteur inéluctable de progrès (Durand, 2020). Cette mythologie entrepreneuriale (Toutain, 2023) – portée par la voix managériale et la littérature grise – associe intrinsèquement innovation technologique et prospérité économique, encourageant les organisations à adopter des procédés communicationnels jugés plus agiles (Frimousse, Peretti, 2020).

Dans le corpus de la littérature grise analysé, l'IA est fréquemment perçue comme un atout stratégique majeur pour le secteur du bâtiment. Cette perception s'articule principalement autour de trois thématiques :

1. **Automatisation et gain de productivité** : l'IA est envisagée comme un levier pour automatiser des tâches répétitives, réduisant ainsi le temps et les coûts associés.
2. **Amélioration de la circulation de l'information** : l'IA facilite la structuration et la centralisation des échanges d'informations, renforçant la coordination entre les équipes.
3. **Optimisation de la gestion des connaissances pour une prise de décision éclairée** : l'IA contribue à la collecte, à l'analyse et à la diffusion des connaissances au sein de l'entreprise, soutenant ainsi des décisions plus stratégiques.

Thématique	Citation	Source
Automatisation et gain de productivité	« En optimisant les processus de construction, l'IA permet de réaliser des économies significatives sur les chantiers. »	Batiweb
Amélioration de la circulation de l'information	« Le déploiement de solutions IA couplées aux plateformes collaboratives permet une meilleure coordination des équipes et une réduction des erreurs liées aux échanges d'informations. »	France Num
Optimisation de la gestion des connaissances pour une prise de décision éclairée	« L'IA contribue à prédire les besoins en matériaux ou à réaliser des simulations en se basant sur la progression du projet. »	Fédération Française du Bâtiment

Figure1 – Aperçu des éléments thématiques tirés du corpus de littérature grise

Ces éléments soulignent l'importance accordée à l'IA dans la transformation des pratiques au sein du secteur du bâtiment. Interrogés sur leurs propres pratiques, l'analyse des entretiens avec les managers met en évidence une dynamique œcuméniste avec les discours présents dans la

³ Regroupant les fédérations professionnelles et organismes de soutien aux entreprises du bâtiment.

⁴ Acteurs privés impliqués dans l'analyse et la transformation du secteur. (Deloitte, McKinsey & Compagny, Constructys, etc.)

⁵ : organismes publics et administrations

littérature grise. L'enthousiasme exprimée par certains responsables à propos de l'IA rappelle la rhétorique dominante portée par des institutions, qui la présentent comme un levier de performance. Nous identifions ainsi trois thématiques communes aux discours des entités structurant le secteur et les managers.

D'abord l'IA est présentée comme un levier d'automatisation et gain de productivité. Effectivement, pour illustrer cela, la FFB met en avant que « *l'IA permet d'automatiser des tâches administratives et d'améliorer la gestion des documents* » (Littérature grise). Cette perspective est largement reprise par les managers. Un responsable des ressources humaines exprime ainsi : « *Grâce à ChatGPT, je génère des descriptifs de poste en quelques minutes au lieu de passer des heures à les rédiger et à les harmoniser. Ça me libère du temps pour d'autres choses plus importantes comme le suivi des formations sécurité* » (Entretien manager). Ce témoignage illustre l'impact concret de l'usage de l'IA sur la réorganisation des priorités. En réduisant le temps consacré à des tâches considérées répétitives et chronophages, elle permet aux professionnels de se recentrer à plus forte valeur ajoutée selon eux.

D'autre part, l'IA est également présentée comme un outil favorisant une meilleure circulation de l'information entre les différents acteurs de l'entreprise. Notre corpus met en avant la capacité de l'IA à structurer les échanges, on lit : « *le déploiement de solutions IA couplées aux plateformes collaboratives permet une meilleure coordination des équipes et une réduction des erreurs liées aux échanges d'informations* » (Littérature grise). Cette logique se retrouve dans nos verbatims, où l'IA est progressivement intégrée comme un facilitateur de communication et d'accès à l'information. Dans le domaine informatique, cette capacité à fournir une assistance rapide et à structurer les connaissances est particulièrement mise en avant. Un manager témoigne : « *Honnêtement, avec la charge de travail qu'on a et les délais serrés, je dis souvent à mes alternants d'aller d'abord demander à ChatGPT quand ils ont un blocage sur du code. C'est pas une solution miracle, mais ça permet d'avoir un premier niveau d'assistance rapide. Par exemple, si un script ne fonctionne pas [...], ils peuvent poser la question à l'IA. Elle va leur proposer des bouts de code, des suggestions de correction ou même expliquer certaines bonnes pratiques.* » (Entretien manager). Ce témoignage illustre une évolution des pratiques managériales, où l'IA joue un rôle de médiateur entre l'expertise humaine et les besoins d'apprentissage des alternants. Plutôt que d'attendre une disponibilité du manager, les jeunes en formation obtiennent une réponse quasi immédiate à leurs questions techniques, favorisant ainsi une « pseudo autonomie » une réduction des interruptions dans le flux de travail. Cet usage ne se limite pas au domaine informatique : dans d'autres services, l'IA est également utilisée pour faciliter l'accès à des ressources. Toutefois, cette délégation partielle des interactions pose la question de la qualité des informations transmises.

Enfin, la dernière thématique concerne le rôle de l'IA dans l'optimisation et la gestion des connaissances. La FFB insiste sur le fait que « *l'IA offre un potentiel considérable pour la formation continue des salariés en proposant des réponses adaptées et personnalisées aux besoins des apprenants* » (Littérature grise). Cette capacité de l'IA à rendre accessibles les connaissances en temps réel est particulièrement appréciée dans les bureaux d'études, où les techniciens doivent régulièrement se former à de nouvelles méthodes :

« *Quand on doit utiliser un nouveau module sur nos logiciels de conception, on n'a pas forcément une formation tout de suite. Avant, on passait du temps à chercher dans des manuels ou à demander à un collègue qui connaissait déjà l'outil. Maintenant, avec ChatGPT, je peux poser une question précise sur une fonctionnalité ou sur une méthode de calcul et obtenir une réponse instantanée. Ça ne remplace pas une formation complète, mais ça m'aide à débloquer des problèmes.* » (Entretien, manager).

Ces éléments mettent en lumière la façon dont les managers s'approprient les IA génératives (IAGen) comme outil d'auto-formation. Comme le remarquent Lise Verlaet et Ewan Oiry (2020), « *Le numérique opère, désormais depuis plusieurs décennies, une transformation des pratiques professionnelles et plus largement des organisations* » (*Ibid.* p. 3-4). Ainsi l'IA, en tant qu'outil numérique, accélère et structure cette mutation en introduisant de nouvelles dynamiques professionnelles. Toutefois, si l'IA est décrite comme un levier d'autonomie, son intégration dans les pratiques managériales pose question. Loin d'être un simple outil de facilitation, elle participe à une redéfinition plus profonde des rôles et des responsabilités au sein des organisations. À ce sujet, certains managers confient « *Avec la charge de travail qu'on a, j'essaie de rendre les apprentis plus autonomes [...]. Quand ils doivent rédiger une fiche de poste, une note interne ou même un mail un peu formel, je leur dis toujours : "D'abord, passe par ChatGPT, vois ce que ça te propose, et ensuite on regarde ensemble."* » (Entretien, manager). En effet, la délégation progressive de certaines tâches managériales et formatives à des systèmes algorithmiques soulève des questions sur l'équilibre entre innovation et préservation des savoirs humains quand « *théoriquement, l'IA pourrait remplacer, au moins en partie, certaines compétences managériales. En parallèle, l'essor de l'IA [...] requiert des managers qu'ils développent de nouvelles compétences afin de garantir sa mise en œuvre efficace.* » (Giraud & al., 2021, p. 144). Dans une perspective macroscopique, nous pouvons dire que ce phénomène, encouragé par des discours hégémoniques portés par la littérature grise et une idéologie collaborative (Patrascu, Hémont, 2019 ; Chaudet et al., 2016) et une idéologie numérique (Benhamou, 2023), peut être interprété comme une volonté de rationalisation « *en vue de l'encadrement et du contrôle des activités des [entreprises] par des instances qui, avec ou sans leur consentement, s'efforcent d'en optimiser les modalités et d'en formater au mieux les produits* » (Bouquillion, Miège, Moeglin, 2013, p. 15), les produits étant incarnés ici par les dynamiques organisationnelles.

Ainsi, l'IA semble finalement répondre à une logique de performance économique. En effet, « *les motivations intrinsèques des dirigeants à utiliser les TIC apparaissent pourtant relever davantage d'une volonté d'augmentation de la productivité ou de réduction de coûts aisément identifiables, que de modifications d'ordre structurel difficilement quantifiables* » (Batazzi-Alexis, 2002, p. 22). Cette approche techno-déterministe est visible dans les choix opérés par la direction d'entreprise, où l'IA est un moyen de pallier certaines insuffisances humaines plutôt qu'un outil d'amélioration. Un échange interne illustre cette dynamique. Lors de la réception d'un compte rendu rédigé par un·e alternant·e, la direction exprime son insatisfaction dans un courriel :

« Ci-joint le compte rendu de notre point à [lieu] avec [X]. Je suis sans voix... Ne faut pas s'étonner qu'on préfère l'IA. »

Ceci témoigne d'une production jugée insatisfaisante par la hiérarchie, alimentant une forme de désillusion quant à la fiabilité des apprentis et renforçant le discours en faveur d'une automatisation des tâches rédactionnelles. Ce type de réaction illustre la tension entre l'investissement dans la formation et la tentation de déléguer certaines missions à des outils jugés plus rentables favorisant la rationalisation du travail.

Vers une intégration de l'IA dans les pratiques managériales : limites, enjeux

Centrée sur les dynamiques organisationnelles internes, cette seconde partie entreprend de mettre en exergue les tensions entre injonctions technologiques et pratiques organisationnelles. L'IA, perçue comme un levier de performance, tend à « *organiser et structurer les politiques et actions des organisations autour de démarches mobiles, collaboratives et interconnectées* » (Barabel, Meier, 2022). Cette représentation idéalisée alimente un processus d'adoption légitimé par des discours institutionnels et économiques valorisant l'innovation technologique

comme enjeux de compétitivité. Cette logique conduit à des transformations profondes des pratiques organisationnelles, notamment dans le management et la formation des jeunes en alternance. Les managers y voient un recours privilégié pour déléguer certaines missions d'accompagnement :

« Quand j'ai des apprentis qui arrivent, je leur dis toujours : Utilise ChatGPT pour dégrossir, mais ne prends jamais tout pour argent comptant. Par exemple, pour rédiger une relance client ou préparer une note de frais un peu dur, je préfère qu'ils commencent par voir ce que l'IA leur propose avant qu'on en discute ensemble. Avant, je passais des heures à leur montrer comment formuler une demande ou à leur corriger des erreurs basiques. Maintenant, je les laisse tester avec l'IA, [...]. Ça leur donne une base, et moi, ça me permet de me concentrer sur des sujets plus stratégiques au lieu de répéter les mêmes consignes » (Entretien, manager).

Les dispositifs d'IA, tels que ChatGPT, sont ainsi intégrés dans les processus de formation, prenant en charge une partie de l'encadrement des alternants, en réponse à des exigences de productivité croissantes. Toutefois, cette automatisation fragilise les rôles managériaux traditionnels en termes de transmission des savoirs. Une observation participante illustre cette dérive : en réponse à une question technique, un apprenti s'entend dire par son tuteur « Oh ça c'est facile, demande à ChatGPT » (observations participantes). Ce type de réponse, qui privilégie l'IA au détriment de l'échange humain, réduit les opportunités d'apprentissage contextualisé. La figure du manager, autrefois garante de l'accompagnement et de la montée en compétences des équipes, se trouve redéfinie dans un cadre organisationnel où l'expertise technique est progressivement déléguée à des systèmes algorithmiques.

Si les discours institutionnels et managériaux continuent de valoriser l'innovation comme une réponse rationnelle aux défis économiques contemporains : « *l'IA permet de simplifier et d'accélérer le traitement des données pour améliorer la prise de décision* », (littérature grise) ; les pratiques observées sur le terrain révèlent des formes d'appropriation hétérogènes, oscillant entre adhésion pragmatique et stratégies de d'adaptation. Effectivement, l'intégration du numérique dans les processus d'apprentissage et l'acquisition de compétences techniques transforme les dynamiques organisationnelles. Cette évolution, bien que porteuse d'opportunités, soulève également des questions quant aux rôles et responsabilités traditionnels au sein des entreprises.

Malgré « *une idéologie difficile à déloger* » (Andonova, 2015, p. 44) il apparaît que le recours aux IA se heurte à des limites. Ces dispositifs, bien qu'enthousiasmants suscitent des réactions contrastées parmi les jeunes en formation. Cette dynamique n'est pas sans rappeler l'usage des algorithmes dans des plateformes comme Uber, où « *l'entreprise de covoiturage Uber augmente considérablement son efficacité en gérant environ trois millions de conducteurs via une application qui leur indique quels passagers prendre en charge et quel itinéraire suivre* »⁶ (Möhlmann, Henfridsson, 2019). Si cette approche algorithmique a permis des gains de performance notables, elle a également engendré des frustrations et des résistances chez les travailleurs, notamment en raison du manque de transparence et de la déshumanisation des relations professionnelles (El Bourkadi, 2022). De la même manière, il semble ici que l'usage des IA pourrait reproduire ces mécanismes, en remplaçant une partie de l'accompagnement humain par des processus automatisés. Alors que « *l'impact de cet outil sur les emplois actuels est non négligeable et non mesurable à court terme* » (Diallo, 2023, p. 11), dans notre cas les alternants développent une perception ambivalente. D'une part, ils reconnaissent les avantages fonctionnels offerts par l'IA, notamment par sa rapidité d'exécution et sa disponibilité constante. Lors d'une session d'observation en entreprise, un alternant en bureau d'études

⁶ Traduction de l'auteur.

partageait son ressenti après avoir utilisé ChatGPT pour résoudre un problème de calcul de charge sur une structure métallique : « *Franchement, ça m'a fait gagner un temps fou. Je galérais à trouver la bonne méthode dans mes notes de cours, et en quelques secondes, ChatGPT m'a sorti une explication claire avec un exemple de calcul. Je l'ai revérifié avec mon tuteur, et c'était juste.* » (Observations participantes, avril 2023). Cet enthousiasme traduit un gain de productivité immédiat et une réduction de la dépendance aux encadrants pour des tâches standardisées.

Cependant, d'autres témoignages mettent en évidence limites et frustrations liées à l'utilisation de l'IA. Une alternante en comptabilité explique : « *Il me sort des réponses hyper génériques. Parfois, j'ai juste besoin d'un détail précis sur un cas particulier, et il me donne une explication bateau qui ne m'aide pas vraiment. Au final, je perds du temps.* » (Observations participantes, décembre 2022). Une inquiétude croissante émerge donc concernant une dépendance technologique potentiellement néfaste. Certains jeunes expriment la crainte d'un apprentissage superficiel.

Ainsi, malgré les promesses d'efficacité portées par l'IA, les perceptions sur le terrain soulignent des tensions quant à l'avenir de l'accompagnement formatif. Cette crainte rejoint les critiques formulées à l'égard du numérique dans l'apprentissage en général. André Tricot (2024) souligne notamment que les outils technologiques, loin d'être intrinsèquement efficaces, doivent être conçus et intégrés avec une intention pédagogique forte pour éviter une illusion d'apprentissage qui masque une absence réelle de compréhension et de montée en compétences. Claudie Péret (2016) et ses travaux sur la formation des enseignants montrent également que la technologie ne suffit pas à transformer les pratiques si elle ne s'inscrit pas dans une démarche structurée et encadrée. Dans le cas de l'IA en entreprise, le risque est donc d'aboutir à une illusion de modernisation sans réelle amélioration, entraînant une perte de repères et une dilution des responsabilités.

Ces éléments renforcent l'idée que l'IA ne peut être considérée comme une simple extension des outils numériques déjà existants, mais comme un véritable facteur de restructuration des dynamiques organisationnelles et de formation.

Conclusion

En conclusion, l'intégration de l'IA dans les pratiques managériales et formatives du secteur du bâtiment ne constitue pas une simple évolution technologique, mais un véritable enjeu organisationnel et économique. Si elle est perçue comme un levier d'optimisation et de performance, ses usages soulèvent des tensions entre autonomie et dépendance, innovation et préservation des savoirs tacites. Loin de remplacer totalement l'accompagnement humain, l'IA redéfinit les modalités de transmission des compétences et questionne le rôle des managers dans un contexte où la rationalisation des processus prime sur l'interaction. Dès lors, une réflexion critique et une régulation adaptée apparaissent nécessaires afin de garantir un équilibre entre les promesses technologiques et les exigences formatives et managériales.

Bibliographie

Andonova, Y. (2015). De l'invisibilité des dispositifs numériques à la légitimation de la communication en entreprise. *Sociologies pratiques*, n° 30(1), 43-52.
<https://doi.org/10.3917/sopr.030.0043>.

Barabel, M. et Meier, O. (2022). Chapitre 2. Manager à l'ère de l'Intelligence artificielle. *Managementor. La référence du management hybride* (p. 40 -87). Dunod.

Batazzi-Alexis, C. (2002). Les technologies de l'information et de la communication (TIC) dans un processus d'apprentissage organisationnel : pour une coordination émergente

entre le local et le global. *Communication et Organisation*, 22. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.2778>

Benhamou, J. (2023). La communication numérique dans le secteur du bâtiment : enjeux des politiques publiques et des logiques sociales sur les trajectoires d'un biotope organisationnel. <https://theses.hal.science/tel-04573890>

Bouillon, J., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation*, 31, 7-25.

<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.90>

Bouquillon, P., Miège, B., & Moeglin, P. (2013). *L'industrialisation des biens symboliques. Les industries créatives en regard des industries culturelles*. PUG.

Chaudet, B. Patrascu, M. & Bouillon, J.L. (2016). La maquette numérique dans le secteur du bâtiment. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*. [En ligne], 9 | 2016. URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/2044> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/rfsic.2044>

Delcambre, B. (2014). *Mission numérique bâtiment*. Dans Ministère du Logement, de L'égalité des Territoires et de la Ruralité.

Diallo, M. (2023). Ce que ChatGPT fait à l'enseignement, à la recherche et aux organisations. *Revue française de gestion*, 312(5), 9-14. <https://doi.org/10.3166/rfg.312.09-14>.

El Bourkadi, S. (2022). Les résistances individuelles et collectives aux rationalisations extrêmes du travail VTC via les plateformes. *Communication & Organisation*, 61, 141-153. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.11169>

FFB. (2024). Intelligence artificielle un outil d'aide à la décision. <https://www.ffbatiment.fr/revues-guides/ba/1-janvier-2022/intelligence-artificielle-un-outil-d-aide-a-la-decision>

Giraud, L., Hernandez, S., Autissier, D. et McGonigal, A. (2021). L'Évolution des Compétences Managériales face à l'essor de l'Intelligence Artificielle : Une approche par les Méthodes Mixtes. *Management & Avenir*, 122(2), 143-169. <https://doi-org.scd1.univ-fcomte.fr/10.3917/mav.122.0143>.

Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Les changements organisationnels induits par la crise de la Covid-19. *Question(s) de management*, 29, 105-149. <https://doi.org/10.3917/qdm.203.0105>

Jeannin, H. (2020). L'émergence du mouvement IA responsable dans les organisations : structuration et enjeux. *Communication & management*, 17(2), 105-120. <https://doi.org/10.3917/comma.172.0105>.

Möhlmann, M., & Henfridsson, O. (2019, August). *What people hate about being managed by algorithms: According to a study of Uber drivers*. Harvard Business Review. Retrieved from <https://hbr.org/2019/08/what-people-hate-about-being-managed-by-algorithms-according-to-a-study-of-uber-drivers>

Patrascu, M., & Hémont, F. (2019). Propagation du collaboratif comme idéologie : le cas du processus d'institution du BIM. *Communication et organisation*, 55, 71-90. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.7752>

Péret, C. (2016). Le numérique pour optimiser une démarche de formation. *Éla. Études de linguistique appliquée*, 184(4), 433-440. <https://doi.org/10.3917/ela.184.0433>.

Toutain, O. (2023). Décrypter le mythe du héros entrepreneur À propos de l'ouvrage Le mythe de l'entrepreneur – Défaire l'imaginaire de la Silicon Valley d'Anthony Galluzzo. *Entreprendre & Innover*, 57(4), 73-81. <https://doi.org/10.3917/entin.057.0073>.

Tricot, A. (2024). Apprendre à l'heure du numérique. *Administration & Éducation*, 183(3), 45-53. <https://doi.org/10.3917/admed.183.0045>.

Verlaet, L. et Oir, E. (2020). Éditorial. *Communication & management*, 17(2), 3-4.
<https://doi.org/10.3917/comma.172.0003>.

Usage problématique du smartphone chez les étudiants français : Accompagner les transitions, un enjeu académique.
Problematic smartphone use among French students: Supporting transitions, an academic challenge.

Pascal Bernard, Université Aix-Marseille, IMSIC
pascal.bernard.1@univ-amu.fr

Mots-clés : écran, smartphone, usage problématique, étudiants, intelligence numérique.

Keywords: screen, smartphone, problematic use, students, digital intelligence.

Résumé

L'usage problématique du smartphone chez les étudiants français constitue un enjeu académique majeur. Omniprésent, cet appareil offre opportunités et distractions, impactant négativement bien-être et performances académiques. Cette étude, menée auprès de 150 étudiants, révèle un temps d'écran au-delà de la moyenne nationale. En cours et lors des révisions, les étudiants l'utilisent pour des activités non pédagogiques. Ces résultats soulignent l'urgence de développer une intelligence numérique.

Abstract

The problematic use of smartphones among French students represents a major academic challenge. This ever-present device offers both opportunities and distractions, negatively impacting well-being and academic performance. This study, conducted with 150 students, reveals a screen time above the national average. In class and during study sessions, the students use it for non-educational activities. These findings highlight the urgent need to develop digital intelligence.

Usage problématique du smartphone chez les étudiants français : Accompagner les transitions, un enjeu académique.

Pascal Bernard

Problématique et contexte théorique

L'utilisation des smartphones s'est largement démocratisée dans nos sociétés, en particulier chez les adolescents et les jeunes adultes, qui en sont les principaux utilisateurs. Ces appareils offrent un accès toujours croissant à une multitude de fonctionnalités et de contenus : Internet, jeux vidéo, réseaux sociaux numériques (RSN), Intelligence Artificielle, jeux d'argent, achats en ligne, etc. Cette diversité explique la fascination qu'ils suscitent. Le smartphone offre ainsi indéniablement de nombreuses opportunités aux étudiants de socialiser, d'étudier et de se divertir. Cependant, de nombreuses études mettent en lumière des corrélations négatives entre un usage excessif des écrans et le bien-être (Gori *et al.*, 2023 ; Pantic *et al.*, 2012 ; Ward *et al.*, 2017), la maîtrise de soi (Troll *et al.*, 2021), ainsi que les performances scolaires et académiques (Lepp *et al.*, 2014 ; Van Der Schuur *et al.*, 2015 ; Wang *et al.*, 2023).

L'un des enjeux majeurs pour notre société est d'accompagner les étudiants dans l'adoption de comportements sains vis-à-vis des écrans en général, et du smartphone en particulier. Selon Courbet et Fourquet-Courbet (2020) et Courbet (2023), il est essentiel de développer l'intelligence numérique, définie comme la capacité à identifier les dangers liés à Internet, aux RSN et aux jeux en ligne, tout en maîtrisant ses désirs et en définissant clairement ses intentions lorsqu'on joue ou navigue. Cette intelligence numérique, toujours d'après Courbet (2023), repose sur trois piliers fondamentaux : être informé des risques associés à une utilisation excessive des écrans, cultiver une maîtrise de soi, et favoriser le développement du bien-être eudémonique. S'informer sur les risques implique la capacité de s'approprier correctement le savoir humain (Falkowicz *et al.*, 2023). La maîtrise de soi, telle que décrite par Carver (2019), consiste à dépasser les impulsions immédiates et à persévérer dans des activités parfois perçues comme ennuyeuses, difficiles ou déplaisantes. Enfin, développer le bien-être eudémonique correspond à l'actualisation de son potentiel humain et à la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux (Ryan *et al.*, 2001), autrement dit, à la quête d'un bien-être durable et profond.

Objectif de l'étude

Cette étude vise à comprendre et expliquer les usages des smartphones par les étudiants français en contexte académique. Bien que les impacts des technologies numériques sur les jeunes soient largement documentés, un vide subsiste dans la littérature concernant leurs pratiques spécifiques en milieu universitaire. Cette recherche ambitionne de combler ce manque en analysant les comportements et les usages quotidiens des étudiants vis-à-vis de leur smartphone, notamment dans le cadre de leurs études et d'envisager des solutions pour réguler ces pratiques.

Méthodologie

Nous avons conduit une étude auprès de 150 étudiants (63 hommes, 87 femmes ; âge moyen : 20,7 ans), répartis sur plusieurs campus parisiens : Centre Créteil (Université Paris-Est Créteil Val de Marne), Nanterre (Université Paris Nanterre), Nation (Sorbonne Nouvelle), Pierre et Marie Curie (Sorbonne Université), Saint-Denis (Université Paris 8) et Sorbonne (Sorbonne

Université), ainsi que sur le campus des Quais à Lyon (Universités Lumières Lyon 2 et Jean Moulin Lyon 3).

Nous avons adopté une approche quantitative, reposant sur l'administration en face-à-face d'un questionnaire visant à explorer les corrélations entre l'usage du smartphone et différentes variables sociodémographiques et contextuelles. Parmi celles-ci figurent l'âge, le sexe, le type et le niveau d'études, ainsi que le campus de formation. Les étudiants ont été interrogés sur leurs usages du smartphone dans différents contextes : pendant les cours, pendant les devoirs et les périodes de révision et avant le coucher. Nous les avons également questionnés sur leur perception des effets potentiels de l'éloignement du smartphone dans ces situations, afin d'évaluer leur niveau de connaissances sur le sujet et de les placer en position d'acteur, plutôt que de simples récepteurs d'informations. En complément, nous avons recueilli des données objectives en demandant aux participants d'afficher directement sur leur appareil leur temps d'écran quotidien de la semaine précédente, le nombre de notifications reçues par jour sur la même période ainsi que le temps passé sur leurs trois RSN les plus utilisés. Cette mesure nous a permis de contrôler la validité des déclarations des participants et d'objectiver la variable d'usage. Nous présentons une partie des résultats de notre enquête dans cette communication.

Résultats et discussion

1. Temps d'écran sur smartphone

Moyenne quotidienne bien supérieure à la moyenne nationale

Les étudiants concernés par notre étude passent en moyenne 380 minutes par jour soit 6 heures et 20 minutes sur leur écran de smartphone ($\sigma = 155,79$ minutes), bien au-delà de la moyenne nationale de 210 minutes soit 3 heures et 30 minutes. Cette différence pourrait être attribuée à un usage consacré aux études ; cependant, les données disponibles et les résultats de notre enquête ne vont pas dans ce sens. Au contraire, le temps passé sur les smartphones pourrait réduire le temps consacré aux études, entraînant des performances universitaires moins satisfaisantes. Une corrélation a été démontrée dans plusieurs études entre l'utilisation intensive des smartphones et une baisse des résultats académiques (Boumosleh *et al.*, 2018, ; Troll *et al.*, 2021 ; Wang *et al.*, 2023).

Différences de temps d'écran entre campus

Les données extraites directement des smartphones des participants indiquent que les étudiants des campus de la Sorbonne et de Nation (327 minutes par jour) présentent un temps d'écran bien inférieur à celui des étudiants des campus de Saint-Denis, de Nanterre et de Centre Créteil (405 minutes par jour). L'analyse statistique révèle une différence tendancielle et significative du temps d'écran moyen entre ces étudiants ($t(105) = 2,70$, $p = 0.008$).

Plusieurs facteurs pourraient expliquer ces écarts. Une charge de travail académique plus importante, des trajets domicile-campus plus courts ou une meilleure maîtrise des distractions pourraient favoriser un usage plus modéré du smartphone. À l'inverse, une moindre culture numérique pourrait également constituer un facteur explicatif. Par ailleurs, des étudiants des campus de Centre Créteil et de Saint-Denis ont signalé un temps d'écran élevé sur leur smartphone, principalement en raison de leurs longs trajets en transports en commun. Faute d'avoir pu obtenir une place dans une université proche de leur domicile, ils passent plusieurs heures par jour à se déplacer. Durant ces trajets, le smartphone et les RSN deviennent alors leur principal moyen d'occuper le temps.

Différences liées à l'année d'études

Une relation significative est observée entre le temps d'écran et l'année d'études, en particulier entre les étudiants de L1 (416 minutes par jour en moyenne) et de L2 (351 minutes par jour en moyenne). Le test t de Student ($p = 0.027$) confirme cette différence. Cette évolution pourrait traduire une transition vers des usages plus académiques ou une meilleure gestion des distractions à mesure que les étudiants progressent dans leur cursus. En revanche, les comparaisons entre d'autres groupes ne révèlent que des tendances sans différence statistiquement significative. Par exemple, la comparaison entre les étudiants de L1 et M1 (332 minutes par jour en moyenne) affiche un $p = 0.099$.

Absence de différence liée aux types de formation

Les analyses statistiques révèlent une homogénéité des comportements, aucune différence significative n'ayant été observée entre les différentes formations (sciences, droit, gestion, sciences humaines, etc.).

Il n'y a pas de lien significatif dans notre étude entre le temps d'écran et l'âge ou le sexe, ce qui est conforme à la littérature existante.

2. Usages en contexte académique

Une quasi-omniprésence du smartphone lors des enseignements

Près de 90% des étudiants posent leur smartphone sur leur table en cours tandis qu'une minorité, représentant environ 10 %, indique ne jamais adopter ce comportement. Cela illustre une forte propension des étudiants à garder cet outil à portée de main. Cet appareil joue un rôle central dans leur quotidien, suggérant un besoin de proximité constante avec leur téléphone. Ces comportements soulèvent également des questions sur l'impact de la présence des smartphones dans les environnements éducatifs. Les professeurs, enseignants et enseignants-chercheurs, jouent un rôle clé dans la régulation de ces usages, qu'il s'agisse d'encourager une déconnexion temporaire pour favoriser la concentration.

L'absence de cadre clair ou de sensibilisation explicite de la part des enseignants et enseignants-chercheurs peut renforcer l'idée que poser son smartphone sur la table est une pratique normale et acceptée, y compris en milieu éducatif. Dans sa théorie de la preuve sociale, Cialdini (1984, p.185) souligne que l'individu adapte son comportement à celui du groupe auquel il appartient afin d'éviter un sentiment d'hésitation ou de doute. Ainsi, si un étudiant n'est pas repris à l'ordre lorsqu'il sort et utilise son smartphone en cours, ses pairs seront naturellement enclins à l'imiter. Ce laissez-faire, qu'il soit conscient ou non, a des répercussions sur la concentration et la qualité des interactions en classe (Wetherell *et al.*, 2014).

Pour explorer cette pratique, nous avons interrogé les étudiants sur l'utilisation du smartphone en cours pour des activités sans lien avec le contenu enseigné. Plus de 43% des étudiants ont déclaré y recourir fréquemment (33%) ou systématiquement (11,33%). Près de la moitié (47,33 %) a indiqué l'utiliser de manière occasionnelle, tandis qu'environ 10% affirment ne jamais l'utiliser. Ces résultats confirment une utilisation significative des smartphones en cours pour des activités sans lien avec le contenu pédagogique, illustrant une pratique qui semble largement répandue. Cela soulève des questions sur le niveau d'engagement, de motivation et de concentration des étudiants pendant les enseignements. Cela peut refléter une difficulté à résister aux sollicitations numériques ou un désintérêt pour le contenu comme cela a déjà été démontré (Troll *et al.*, 2021) mais également une normalisation de ces pratiques dans leur génération.

Ces comportements nous amènent à nous interroger sur la capacité des étudiants à suivre simultanément un cours tout en utilisant leur smartphone, que ce soit pour lire ou répondre à

des messages, ou encore pour d'autres activités telles que la consultation de contenus en ligne ou sur les RSN. Le phénomène du multitâche est largement documenté dans la littérature scientifique, et de nombreuses études mettent en lumière ses effets délétères. Notamment, une utilisation accrue du multitâche chez les jeunes est associée à une dégradation significative tant des performances académiques que des capacités cognitives (Van Der Schuur *et al.*, 2015, cité dans Courbet, 2023).

Dans la mesure où les résultats statistiques étaient tendancieux ($p = 0.09$), nous avons davantage analysé les données. Le temps d'écran sur smartphone augmente progressivement en fonction de la fréquence d'utilisation en cours. Les résultats suggèrent que l'utilisation accrue du smartphone en cours, corrélée à un temps d'écran quotidien plus élevé, pourrait s'expliquer par deux mécanismes principaux : une incapacité à se maîtriser face aux sollicitations numériques et la simple présence visible du smartphone peut favoriser une utilisation « impulsive » (Ward *et al.*, 2017). Ces facteurs combinés peuvent expliquer pourquoi les étudiants utilisant fréquemment leur smartphone en cours ont un temps d'écran significativement plus élevé.

Usage du smartphone en cours : une homogénéité globale, mais des disparités pour le campus des Quais à Lyon.

Nous avons cherché à déterminer si des différences significatives existaient entre les étudiants de différents campus, en distinguant deux dimensions : sa présence sur la table et son utilisation pendant le cours sans lien direct avec l'enseignement dispensé. Ces comportements ont été évalués selon une échelle en quatre niveaux (« jamais », « parfois », « souvent », « toujours »). Les analyses statistiques montrent une homogénéité globale des comportements, aucune différence significative n'ayant été observée entre la majorité des campus. La plupart des p -values sont supérieures à 0.05, indiquant que les écarts constatés sont probablement dus au hasard plutôt qu'à de réelles différences de pratiques. Cependant, une exception notable concerne le campus des Quais (Lyon), où des différences significatives ont été relevées par rapport à d'autres campus. Les étudiants de ce campus posent leur smartphone sur leur table en cours significativement plus souvent que ceux de la Sorbonne (la comparaison par le test t de Student révèle que $p = 0.001$). De plus, ils utilisent leur smartphone en cours de manière significativement plus fréquente que leurs homologues des campus de Nanterre ($p = 0.008$), Nation ($p = 0.047$), Sorbonne ($p = 0.0002$), Saint-Denis ($p = 0.03$) et Centre Créteil ($p = 0.0129$). Ces résultats suggèrent que, bien que l'usage du smartphone en cours soit une pratique largement répandue et homogène au sein des différents établissements étudiés, le campus des Quais à Lyon se distingue par une présence et une utilisation plus marquée du smartphone en contexte académique. Comment expliquer ces différences ? Certains établissements pourraient adopter une approche plus tolérante vis-à-vis de l'usage du smartphone en cours, notamment dans des filières où le numérique est davantage intégré dans l'apprentissage. Il est possible que les enseignants et enseignants-chercheurs du campus des Quais acceptent davantage que les étudiants aient leur téléphone en vue ou l'utilisent, ce qui favoriserait un usage plus fréquent. Selon les disciplines enseignées, certains cours peuvent nécessiter l'usage du smartphone (recherche d'informations, prise de notes, consultation de plateformes pédagogiques).

Présence et usage du smartphone lors des devoirs et les périodes de révisions

Les étudiants sont 76% à déclarer garder leur smartphone à proximité lorsqu'ils font leurs devoirs et lorsqu'ils révisent, et 45% l'utilisent pour des activités non liées aux études. La simple présence du smartphone semble compromettre la concentration, renforçant la dépendance numérique. Ce comportement pourrait s'expliquer par un besoin constant de connexion ou une gestion inefficace des distractions numériques.

Nous avons cherché à déterminer si des différences significatives existaient entre les étudiants de différents campus concernant la présence et l'usage du smartphone lors des devoirs et les

périodes de révisions. Ces comportements ont été évalués selon une échelle en quatre niveaux (« jamais », « parfois », « souvent », « toujours »). Aucune différence significative entre les campus n'a été observée ce qui démontre une homogénéité des pratiques numériques étudiantes pendant les périodes de révisions.

3. Usages du smartphone au moment du coucher

Une forte présence du smartphone au moment du coucher

Plus de 83 % des étudiants conservent leur smartphone à proximité au moment de s'endormir, tandis qu'une minorité (13,08 %) le dépose dans une autre pièce. Parmi ceux qui dorment avec leur téléphone à portée de main, 26,15 % le laissent allumé et en capacité de sonner (16,92 % en mode sonore et 9,23 % en mode vibreur). De plus, 30,77 % se réveillent la nuit pour le consulter. Cela signifie que leur smartphone reste actif et potentiellement perturbant (notifications, appels, messages). Cette pratique peut entraîner une montée de l'excitation au cours de la nuit et une exposition à la lumière bleue, deux facteurs pouvant entraver l'endormissement et la qualité du sommeil. Plusieurs études ont établi un lien entre un usage prolongé du smartphone (plus de deux heures par jour) et une diminution du temps de sommeil (Scott *et al.*, 2018 ; Twenge *et al.*, 2017). Or, le manque de sommeil nuit aux fonctions cognitives, affectant notamment l'apprentissage et la mémorisation, des capacités essentielles dans le cadre des études puisque les acquis de la journée sont consolidés durant la nuit (Courbet *et al.*, 2020).

Réguler les usages, un défi académique majeur

L'impact des distractions numériques sur l'enseignement soulève des défis majeurs pour les enseignants et enseignants-chercheurs. La solution pourrait émaner des étudiants eux-mêmes. En effet, l'adoption de stratégies d'autorégulation – comme s'interdire d'utiliser son smartphone en cours, l'éloigner pendant les périodes de devoir ou de révisions – offre une alternative prometteuse pour limiter les distractions numériques. Notre étude démontre que, si certains étudiants parviennent à mettre en œuvre de telles pratiques, la majorité présente néanmoins des disparités significatives en matière de maîtrise de soi. Ne faudrait-il pas des méthodes pédagogiques plus à même de capter l'attention des étudiants ? Des expérimentations - telles que l'interdiction des téléphones portables en cours, qui repose sur un principe d'autorité – ont déjà été mises en œuvre. Toutefois, cette approche se révèle difficilement pérenne, en particulier dans le cadre des cours magistraux où le contrôle individuel reste limité. Dans ce contexte, nous proposons une troisième voie qui vise à renforcer la prise de conscience individuelle et à encourager un engagement volontaire pour réduire l'impact des distractions numériques sur l'apprentissage. Il s'agirait d'informer les étudiants des effets délétères d'une utilisation excessive du smartphone et des RSN sur leurs performances académiques et de les inciter, sur une courte période (une semaine), à adopter des comportements simples et peu coûteux en termes de temps et d'énergie (par exemple, limiter l'usage des RSN à trente minutes par jour, éloigner le smartphone pendant les cours, ou supprimer une application d'un réseau social numérique) avant de renouveler l'expérience sur une période plus longue afin d'observer, à moyen terme, l'émergence de changements durables. Compte tenu du caractère heuristique de l'expérimentation dans le domaine des Sciences de l'Information et de la Communication (Courbet, 2010), il serait envisageable de mener une recherche-action pour mesurer l'efficacité d'une telle approche.

Mise en perspective théorique

Ces résultats enrichissent les connaissances en Sciences de l'Information et de la Communication (SIC) sur les usages numériques problématiques en contexte académique. Les comportements observés, tels que la proximité constante du smartphone lors des révisions ou son utilisation en cours, s'inscrivent dans un cadre théorique où les smartphones sont considérés non seulement comme des outils techniques, mais aussi comme des médiateurs de pratiques sociales et cognitives. D'un point de vue théorique, la dépendance au smartphone peut être interprétée à travers la théorie de la gratification des besoins, selon laquelle les individus utilisent les médias pour satisfaire des besoins spécifiques, tels que la connexion sociale ou la gestion de l'ennui (Katz, 1959). Cependant, la fragmentation de l'attention et les distractions numériques, exacerbées par la proximité constante des smartphones, soulèvent des questions sur les limites de ces gratifications dans un cadre académique. Les étudiants peinent à s'autodiscipliner face aux sollicitations numériques, ce qui met en lumière une insuffisance dans les compétences nécessaires pour identifier et maîtriser les effets des écrans sur leurs performances cognitives et académiques. La notion d'intelligence numérique (Courbet, 2023) apparaît particulièrement pertinente ici.

Bibliographie

- Boumosleh, J. et Jaalouk, D. (2018). Smartphone addiction among university students and its relationship with academic performance. *Global Journal of Health Science*, 10(1), 48-59.
- Carver, C. S. (2019). Personality. In I. E. J. Finkel & R. F. Baumeister (Eds.), *Advanced Social Psychology: The State of the Science* (2nd ed., pp. 471–498). Oxford University Press.
- Cialdini, R. (1984). *Influence et manipulation*. Pocket.
- Courbet, D. (2010). *Objectiver l'humain ? Volume 2 : Communication et expérimentation*. Hermès science.
- Courbet, D. (2023). L'intelligence numérique : vivons mieux avec nos écrans ! *Cerveau et Psycho.*, 153.
- Courbet, D., & Fourquet-Courbet, M. P. (2020). *Connectés et heureux ! Du stress digital au bien-être numérique*. Dunod.
- data.ai. (2023). *State of Mobile 2023*
- Falkowicz, S., Naveilhan, C. et ContraDico, M. (2023) *Au cœur de l'esprit critique : petit guide pour déjouer les manipulations*. Éditions Eyrolles.
- Gori, A., Topino, E. et Griffiths, M. D. (2023). The associations between attachment, self-esteem, fear of missing out, daily time expenditure, and problematic social media use: A path analysis model. *Addictive Behaviors*, 141.
- Katz, E. (1959). Mass communications research and the study of popular culture: An editorial note on a possible future for this journal. *Studies in public communication*, 2(1), 1-6.
- Lepp, A., Barkley, J. E. et Karpinski, A. C. (2014). The relationship between cell phone use, academic performance, anxiety, and satisfaction with life in college students. *Computers in human behavior*, 31, 343-350.
- Pantic, I., Damjanovic, A., Todorovic, J., Topalovic, D., Bojovic-Jovic, D., Ristic, S., & Pantic, S. (2012). Association between online social networking and depression in high school students: behavioral physiology viewpoint. *Psychiatria Danubina*, 24(1.), 90-93.
- Ryan, R. M. et Deci, E. L. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Scott, H., & Woods, H. C. (2018). Social media use, fear of missing out and sleep outcomes in adolescence. *J. Adolesc.*, 68, 61-65.

Twenge, J. M., Krizan, Z., & Hisler, G. (2017). Decreases in self-reported sleep duration among US adolescents 2009–2015 and association with new media screen time. *Sleep medicine*, 39, 47-53.

Troll, E. S., Friese, M. et Loschelder, D. D. (2021). How students' self-control and smartphone-use explain their academic performance. *Computers in Human Behavior*, 117.

Van Der Schuur, W. A., Baumgartner, S. E., Sumter, S. R., & Valkenburg, P. M. (2015). The consequences of media multitasking for youth: A review. *Computers in Human Behavior*, 53, 204-215.

Ward, A. F., Duke, K., Gneezy, A. et Bos, M. W. (2017). Brain drain: The mere presence of one's own smartphone reduces available cognitive capacity. *Journal of the association for consumer research*, 2(2), 140-154.

Wang, J. C., Hsieh, C. Y. et Kung, S. H. (2023). The impact of smartphone use on learning effectiveness: A case study of primary school students. *Education and Information Technologies*, 28(6), 6287-6320.

Wetherell, M. A. et Carter, K. (2014). The multitasking framework: The effects of increasing workload on acute psychobiological stress reactivity. *Stress and Health*, 30(2), 103-109.

Responsabilité Sociétale de l'Université (RSU) : ouverture à de nouveaux publics et développement soutenable des territoires
University Societal Responsibility (RSU): opening up to new audiences and sustainable development of territories

Christian Bourret, Université Gustave Eiffel, Dicen IdF
christian.bourret@univ-eiffel.fr

Sarah Charraire-Fraoua, Université Gustave Eiffel, Dicen IdF
sarah.fraoua@univ-eiffel.fr

Mots clés : Responsabilité Sociétale de l'Université, engagement, formations, développement soutenable, territoires.

Keywords: University Societal Responsibility, commitment, training, sustainable development, territories.

Résumé

En période de transitions généralisées¹, la RSU² constitue un enjeu majeur des Universités. Elle repose sur l'engagement des enseignants – chercheurs.

Nous présentons deux expériences : DU³ Entrepreneur TPE⁴ et DAEU⁵ Lettres permettant l'ouverture de l'Université à de nouveaux publics, souvent issus de territoires vulnérables. En créant une dynamique individuelle autour d'activités collectives, ces formations permettent une reconstruction identitaire. Elles visent à développer la solidarité et une nouvelle approche de la citoyenneté sur les territoires.

Abstract

In times of generalized transitions, RSU constitutes a major challenge for Universities. It is based on the commitment of teachers – researchers.

We will present two experiences: that of a DU Entrepreneur VSE and a DAEU Letters allowing the opening of the University to new audiences, often from vulnerable environments and territories. By creating an individual dynamic around collective activities (group work), these training courses allow a reconstruction of identity around a collective project dynamic. They aim to develop solidarity and a new approach to citizenship in the territories.

¹ Transitions écologique, climatique, énergétique (environnementale), industrielle, numérique, sociétale.

² Responsabilité Sociétale de l'Université

³ Diplôme d'Université

⁴ Très Petites Entreprises

⁵ Diplôme d'Accès aux Études Universitaires

Responsabilité Sociétale de l'Université (RSU) : ouverture à de nouveaux publics et développement soutenable des territoires

Christian Bourret & Sarah Charraire

Introduction

La période actuelle conjugue transition (s) et transformations, dans un contexte global de crise de la société, et, en particulier, du lien social (Paugam), dans une société de plus en plus divisée, incertaine de son avenir et de ses valeurs.

P. Clerc aborde l'intelligence territoriale comme une approche d'intelligence économique au service des territoires. Il la présente comme une démarche pour nous aider à accompagner les transitions généralisées que nous sommes en train de vivre : transition écologique et climatique, transition énergétique (environnementale), transition industrielle et transition numérique (avec également tous les enjeux de l'intelligence artificielle). La prise en compte de ces transitions impose d'envisager un nouveau modèle de développement, avec une forte dimension sociale⁶. Nous proposons d'ajouter une autre transition, conséquence des autres : la transition sociale ou sociétale. La « transition sociétale » correspond pour nous à l'analyse de la dimension sociale des conséquences des autres transitions et à l'émergence d'une nouvelle société, née de la convergence de toutes ces transitions. Elle a aussi pour nous une dimension transition ou transformation éducative ou pédagogique, avec de fortes dimensions info-communicationnelle et numérique.

La question de la cohésion sociale sur les territoires constitue pour nous un enjeu fondamental. Les Universités ont un rôle à jouer dans ce défi, notamment à la fois pour contribuer à analyser ces différentes transitions, mais aussi comme acteur important de l'émergence de nouveaux rapports sociaux sur les territoires.

Il y a plusieurs années, nous avons proposé des « éléments pour une approche d'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer une identité collective » (Bourret, 2008). Dans cet article, nous nous situons dans cette perspective en mobilisant la notion de « responsabilité sociétale de l'Université »⁷ autour de deux formations-projets de notre Université, formations-projets créatrices de liens sociaux et d'identité collective sur notre territoire.

Enjeux de la recherche

C. Loneux (2016) a évoqué la « *mise en débat des missions de service public de l'Université, destinées à la formation des citoyens* » et l'idée d'une « *université citoyenne* ». Ce débat est essentiel dans l'évolution de positionnement des Universités dans la période de transition (s) actuelle. Dans ce contexte, la notion de RSU (Responsabilité Sociale – ou Sociétale - de l'Université) s'est développée tant en France qu'à l'étranger (Habdelilah, 2019). L'Université se présente ainsi comme un des « acteurs de la solidarité » et cette dimension de RSU est affichée et valorisée dans de nombreux documents, comme les contrats d'établissements. De

⁶ Philippe Clerc, L'intelligence économique au service des territoires : <https://www.youtube.com/watch?v=AXy55Yg30hs>

⁷ Pour définir la RSU, les Universités semblent hésiter entre responsabilité « sociale » ou « sociétale ». Nous préférons l'approche de dimension sociétale, plus globale et citoyenne, pour construire la société de demain, comme le proposait l'Université de Toulouse 3.

« Au-delà de son rôle de création et de transmission de savoirs, l'université est le laboratoire de la société de demain. Elle est donc en prise sur les questions sociétales nouvelles. Elle s'en saisit avec tout le potentiel scientifique que sa richesse disciplinaire rend possible. Contribuer au débat de société et au débat citoyen, entre donc dans ses prérogatives au-delà de son activité de diffusion et de production des savoirs, qui constitue un bien commun ».

<https://www.univ-tlse3.fr/nos-engagements/responsabilite-societale-de-l-universite>, consulté le 15 février 2025.

son côté, dans une perspective de développement durable, F. Bernard (2018), a plaidé pour une « communication engageante ».

En nous inscrivant dans ces perspectives, nous proposons d'étudier deux formations de notre université Gustave Eiffel : le DU (Diplôme Universitaire) Entrepreneur de Très Petite Entreprise (DU TPE), proposé par l'IUT, et le DAEU (Diplôme d'Accès aux Etudes Universitaires) A (dominante littéraire), proposé par une autre composante, l'IFIS (Institut Francilien d'Ingénierie des Services), très impliquée dans des formations en alternance dans une logique métiers.

Dès sa création (1989), l'Université de Marne-la-Vallée, devenue, depuis quelques années, Gustave Eiffel, s'est voulue un acteur essentiel de son territoire, en proposant, dans une logique métiers, en synergie avec les entreprises, des filières professionnalisantes, notamment en apprentissage, avec la création d'un CFA (Centre de Formation d'Apprentis).

Elle ambitionne de « *transformer la vie et les villes* » dans une perspective durable⁸. Notre université se caractérise donc par deux choix majeurs : celui de l'alternance et, notamment de la pédagogie de l'apprentissage, et celui d'une recherche « *avec et pour la société* », avec un fort ancrage territorial.

Les deux formations-projets sur lesquelles repose notre travail, concernent des jeunes souvent issus de milieux défavorisés, mais aussi des adultes souhaitant créer une entreprise, résidant dans des zones souvent aussi défavorisées (banlieues).

L'approche de RSU au niveau de notre établissement, dans sa dimension sociétale, est indissociable pour nous, d'une RSU au niveau de ses acteurs et notamment de ses enseignants-chercheurs : responsabilité sociétale des universitaires. L'enjeu est de nous inscrire, en tant qu'enseignants-chercheurs engagés, dans une démarche de solidarité pour la cohésion des territoires dans une approche renouvelée de la citoyenneté.

Ces formations-projets évoquées sont soutenues par le Conseil Régional et reposent, entre autres, sur des partenariats avec les missions locales, les collectivités locales, le secteur associatif et les CAF (Caisses d'Allocations Familiales).

Cadre théorique et positionnement scientifique

Au sein d'une équipe-projet universitaire, dans un positionnement interdisciplinaire relevant des SIC (Sciences de l'Information et de la Communication), nous nous inscrivons dans une perspective que nous qualifions d'ICCOE – Information et Communication, Confiance, pour Organiser des Ecosystèmes, les équipes-projets DU TPE et DAEU pouvant être considérés comme des écosystèmes ou des formes organisationnelles.

Nous considérons l'information et la communication comme organisant et constitutives de systèmes dans une perspective d'organisation du social, proche des ACO (Approches Communicationnelles des Organisations) et des CCO (Communication Constitutive des Organisations) (Bouillon – Loneux, 2021 – Putnam – Nicotera, 2009). Nous insistons sur l'importance de la confiance, au fondement de toute coopération et de toute la société (Le Cardinal). Nous mobilisons aussi V. Carayol (2004), avec le rôle de la communication, notamment organisationnelle, comme terrain de transformations continues (donc de changement), affectant les pratiques et les cadres de références, comme les interactions ou les frontières identitaires individuelles ou collectives. Nous intégrons aussi les dimensions intelligences relationnelle et situationnelle (Goffman, Mucchielli, Zacklad), avec aussi l'importance des émotions et du corps (Martin-Juchat).

Dans une perspective de recherche – action, nous retrouvons aussi F. Bernard (2006), pour qui les SIC sont à la convergence du lien (relation, interaction), du sens, du savoir et de l'action,

⁸ <https://www.univ-gustave-eiffel.fr/>

dans une perspective de « *communication engageante* » déjà évoquée (2018). Dans le même ouvrage, S. Tremblay, N. D’Almeida, T. Libaert (2018) ont plaidé pour une « communication agissante ». Il s’agira bien pour nous, de construire des connaissances dans et pour l’action.

Plus globalement, nous nous inscrivons dans les approches constructivistes, de la complexité (penser global) et de la « *reliance* » proposées par E. Morin et J.-L. Le Moigne en relation avec le pragmatisme (Zacklad, Lorino).

Les formations étudiées intègrent une dimension de développement de la créativité (Andonova), une dimension innovation sociale au quotidien (Alter) et organisationnelle et d’innovation sur les territoires (Godet et al.). Nous intégrons également des réflexions sur la dimension numérique de l’innovation à travers l’écologie de l’information (Wang, 2021). Avec toute l’importance de la « relation, un objet communicationnel total » (Lardellier, 2025).

Démarche méthodologique

Les auteurs sont des acteurs très impliqués : à la fois coresponsables et intervenants dans les deux formations-projets constituant le terrain de recherche de ce travail. Ils ont donc pu facilement y adopter une posture d’observation participante ou, mieux, de participation observante (Soulé, 2007). Ils participent aux grands moments de ces formations-projets : sélection des candidats, examens, soutenances, jurys, remise des diplômes, etc.

Nous avons pu ainsi facilement mener des entretiens avec les étudiants, les autres intervenants et les partenaires et financeurs de ces formations-projets (missions locales, collectivités territoriales, municipalités, département, région) et le secteur associatif local.

Nos analyses sont étayées par des témoignages des acteurs et notamment des étudiants : attentes, vécu personnel, impressions et participation à l’évaluation des formations (questionnaires de satisfaction et propositions d’amélioration). Nous avons aussi été impliqués dans des situations de formation : cours en présentiel, à distance / e-learning, situations de jeux sérieux (Solutia / DU TPE).

Ce travail repose sur des allers – retours entre la théorie et les pratiques de terrain. Il nous permet d’essayer, dans la perspective proposée notamment par A. Laborde et Y. Andonova, d’essayer de donner une dimension scientifique à des savoirs expérientiels coconstruits avec des acteurs de terrain.

Dans un positionnement scientifique d’intelligence territoriale, ce travail entre, pour nous, dans une démarche d’ingénierie territoriale⁹ au service du développement durable des territoires.

Des formations – projets s’inscrivant dans une démarche de solidarité et d’ingénierie territoriale

Les dimensions insertion et reconstruction identitaire individuelle par intégration de projets individuels dans une dimension collective par un travail en groupe sont essentielles. Nous avons aussi essayé d’analyser pour chaque étudiant les différents paliers de sa reconstruction identitaire (Lefebvre, 1998 : 135) : 1 - Rétablir la confiance et la motivation, 2 – Acquisition de compétences, 3 – Reconnaissance officielle des savoir-faire et des compétences, 4 – Projets individuels et projets d’insertion, 5 – Accès ou retour à l’emploi. Le développement de l’estime et de la confiance en soi sont déterminants et, comme la créativité, peuvent s’améliorer dans une dimension collective.

⁹ <https://www.caissedesdepots.fr/blog/article/lingenierie-territoriale-levier-essentiel-de-developpement>

- **DU Entrepreneur TPE et situations de jeu**

Dans le cadre du DU Entrepreneur TPE, nous avons plus particulièrement étudié des situations autour du jeu Solutia¹⁰. Introduire un objet médiateur (le jeu) dans la relation d'accompagnement des étudiants est apparu comme une solution à leurs difficultés de communication, notamment en situation de chômage. Le jeu constitue un espace potentiel de pensée, de création et de sens et un entre-deux expérimental qui permet de minimiser les risques et d'apprendre, d'oser entreprendre un projet. Cet espace intermédiaire potentialise des pensées et des représentations (Winnicott, 1975).

Conçu au sein d'une Mission Locale, le jeu Solutia a été élaboré en réponse à la constatation de blocages dans les parcours d'insertion ou dans la mise en œuvre de projets professionnels.

Il invite les jeunes à jouer avec des projets fictifs : se confronter aux risques que comporte la mise en place d'un projet ; rencontrer des difficultés susceptibles de le faire échouer ; faire preuve d'imagination et de stratégie afin de trouver des solutions pour surmonter ces obstacles. S'installer en colocation, partir en voyage dans un pays lointain, aller à un concert, etc., les thématiques abordées sont liées à des envies ou projets de jeunes.

Un joueur ne se contente pas de surmonter les cinq obstacles liés à son projet fictif, mais des dizaines, en essayant d'imaginer autant de solutions. Cette dynamique de jeu est pleinement ressentie et verbalisée par les jeunes, qui concluent souvent la séance par le fait que, pour une difficulté, il existe de nombreuses solutions.

En cas de difficulté, le joueur pourra demander conseil à des « amis » (le groupe) qui l'aideront à trouver une solution. Chaque participant constitue ainsi une « personne ressource » potentielle pour les autres joueurs.

Le jeu Solutia aide à identifier les difficultés, à les nommer, tout en intégrant une dynamique de pensée positive par la recherche constante de solutions. Les difficultés existent, certes, mais elles sont surmontables. Le jeu invite également les jeunes à intégrer une posture de « personne-ressource », qui peut apporter des conseils et des solutions aux autres, ainsi qu'une prise de conscience de l'importance du soutien extérieur afin d'éviter un enfermement sur le sentiment d'échec.

Une « situation de jeu » autour de questions de leur vie quotidienne (dimension projet) favorise, avec le développement de leur créativité, l'intégration du projet de chaque jeune dans une dynamique collective, avec toute l'importance de la parole et donc l'articulation des dimensions « projets et récits » (D'Almeida, 2006).

L'importance donnée à des « situations de jeu » correspond à une nouvelle approche pédagogique inversant la perspective habituelle des formations à la création d'entreprise. « L'apprendre pour entreprendre » devient « entreprendre pour apprendre », en s'appuyant sur le développement de leur créativité et de leur esprit d'entreprise.

Dans les deux formations nous avons pu intégrer des travaux de développement de la citoyenneté et de meilleure connaissance des enjeux sociétaux, avec une dimension e-learning pour le DAEU. Avec aussi toute l'importance du suivi personnalisé et des cours de soutien individualisés.

¹⁰ Le jeu Solutia correspond à une combinaison du Monopoly et du Jeu de l'Oie. La séance débute par un tour de table de présentation, au cours duquel, en prise de parole libre, chacun est invité à se présenter ainsi que le projet sur lequel il travaille au sein de la Mission Locale. L'animateur présente ensuite les objectifs de la séance, qui sont de réfléchir aux difficultés, les obstacles que les participants pourraient rencontrer lors de la mise en œuvre de leur projet, ainsi que d'identifier en groupe les moyens et les solutions concrètes qu'ils pourraient mettre en place pour les surmonter. La séance se déroule en deux temps : un temps de jeu qui consiste à intégrer une démarche d'identification d'obstacles potentiels et de solutions liées à des défis fictifs ; puis un temps de travail d'application de cette démarche aux projets de chacun, avec une liberté de choix du projet abordé : celui travaillé au sein de la structure, ou tout autre projet professionnel ou personnel.

- DAEU, e-learning et suivi personnalisé

Dans cette perspective, notamment pendant la période pandémie Covid, nous avons pu intégrer une nouvelle démarche transformative, grâce à la transition numérique qui bouleverse aujourd'hui les paradigmes éducatifs, et qui peut répondre aux inégalités territoriales profondes qui marginalisent les étudiants en difficulté (Pellerin, 2021).

Les zones périurbaines et les territoires enclavés souffrent particulièrement de cette fracture numérique avec notamment un accès internet limité, à des infrastructures technologiques sous-développées, aux équipements insuffisants et qui creusent un fossé éducatif grandissant.

Dans ce contexte critique, l'AIED (Apprentissage Intelligent Assisté par Ordinateur) émerge comme une solution transformative, capable de réduire ces fractures par des dispositifs pédagogiques numériques adaptatifs (Martin et Ndoeye, 2020).

En personnalisant les parcours d'apprentissage, l'AIED permet de compenser les limitations géographiques et aux difficultés socio-économiques, grâce à des technologies intelligentes qui s'adaptent aux contextes locaux.

Cette approche technologique offre un accompagnement individualisé qui diagnostique précisément les besoins de chaque étudiant, transformant les contraintes territoriales en opportunités d'apprentissage inclusif et dynamique, et donnant ainsi un réel pouvoir d'émancipation éducative aux populations les plus isolées.

L'AIED ne se contente pas de reproduire des modèles éducatifs existants, mais reconstruit littéralement le rapport au savoir, transformant l'apprentissage d'un processus linéaire et contraint en une expérience dynamique, personnalisée et adaptative. C'est une véritable révolution épistémologique où la technologie devient un vecteur d'égalité des chances et d'*empowerment* individuel et collectif.

Principaux apports

Nous avons pu participer à la réflexion et à l'action sur le repositionnement des Universités (RSU) dans la période de transition (s) actuelle, en articulant engagement personnel des intervenants et RSU. Notamment dans une période de transition ou transformation pédagogique ou éducative, avec toute l'importance de la relation comme objet communicationnel total (Lardellier).

Nous avons pu aider des jeunes (mais aussi des adultes) issus de milieux défavorisés à intégrer l'université, ce qui était pour eux-mêmes et leur famille un objectif qu'ils percevaient parfois comme quasi irréalisable (reconnaissance sociale), ce qui contribue à l'ancrage de l'Université sur son territoire et à sa légitimité sociale par la solidarité et la cohésion sociale en (re) créant du lien social.

Nous avons aussi réussi à favoriser la (re) construction identitaire et de l'estime de soi en développant une démarche de projet individuel (création d'activité et obtention de diplôme) dans une dynamique collective (échanges, jeux, travaux de groupe), en conjuguant aussi acquisition de connaissances et développement des compétences, individuelles et collectives et développement de la créativité.

Nous avons aussi essayé de travailler à la fois la dimension verbale, mais aussi non verbale (langage du corps) de la communication.

Nous avons pu aussi travailler sur la dimension sociétale de l'innovation au quotidien, dans une dimension d'alter-pédagogie (Bettayeb – Bourret, 2024).

Ces formations ont aussi servi de levier pour développer des partenariats pour la solidarité et le développement durable du territoire : missions locales, CAF, secteur associatif et à en conforter d'autres : communes, conseil départemental ou régional, etc.

Ce travail autour de ces deux formations nous a aussi permis de réfléchir au développement de la dimension scientifique de l'expérience des acteurs de terrain.

Conclusion

La RSU constitue un enjeu de gouvernance pour les Universités (Habdellilah, 2019). Elle correspond aussi, dans notre période de crise globale, à leur engagement sociétal pour bien répondre aux défis de la convergence de transitions (écologique-climatique, industrielle, numérique). Cette convergence des transitions modifie profondément toute notre société, y correspondant à une transition sociétale, avec toute l'importance de sa dimension pédagogique ou éducative et de la relation dans une approche info-communicationnelle.

Notre travail s'inscrit dans une perspective d'intelligence territoriale pour le développement durable des territoires autour d'une synergie de projets (Bourret, 2008). Les formations-projets au cœur de ce travail relèvent pour nous d'une approche de responsabilité sociétale de l'Université, à la fois comme acteur majeur de son territoire, mais aussi à travers l'engagement sociétal de ses enseignants-chercheurs. Il s'agit aussi, dans une perspective d'innovation au quotidien, de développer, dans un cadre bienveillant, la confiance et la créativité de publics spécifiques en intégrant leurs projets individuels dans une dynamique collective et ainsi de contribuer à la résilience de territoires par la reliance de tous ses habitants autour de nouvelles approches solidaires de la citoyenneté.

Bibliographie

Alter N. (2002). Les innovateurs du quotidien. L'innovation dans les entreprises. *Futuribles*, (271), 5-23.

Andonova Y., Bourret C. (2023). « De la compétence à l'injonction créative : risques et opportunités pour la formation », *L'impact. Revue d'études littéraires, linguistiques et audiovisuelles*, n° 2, Les compétences transversales: de l'université au monde de l'emploi, Faculté des Sciences Semlalia, Université Cadi Ayyad, Marrakech, 10-11 mars 2023, pp. 87-95.

Chevalier M., et Bourret C. (2018). « Créativité et insertion socio-professionnelle dans les Universités françaises. L'En-Jeu dans l'accompagnement des jeunes peu ou pas qualifiés », *XXI^e Congrès de la SFSIC, Création, créativité et médiations*, Labsic Paris 13 – MSH Paris Nord, Actes, vol. 2, pp. 416 – 427.

Bernard F. (2018). « Pour une communication engageante, vers un développement durable », In S. Tremblay, N. D'Almeida, T. Libaert, *Développement durable. Une communication qui se démarque*, Québec, Canada, Presses de l'Université du Québec, pp. 215-232.

Bernard F. (2006). « Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement », in Bouzon A., dir., *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, pp. 33 – 46.

Bettayeb N., Bourret C. (2024). « Compétences et nouvelles pédagogies alternatives en situations d'apprentissage », *Communication organisationnelle et alter-organisations*, Communication & Organisation, Presses Universitaires de Bordeaux, n° 65, pp. 195 – 208.

Bouillon J.-L., et Loneux, C. (2021). « De la constitution communicationnelle des organisations à l'organisation du social : enjeux et perspectives pour les ACO et la CCO », *Communication & Organisation*, Bordeaux, n° 59, Introduction, in La Communication constitutive des organisations : émergence et innovations, sous la dir de Bouillon J.-L. et Loneux C., pp. 27 – 43.

- Bourret, C. (2008). Éléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer une identité collective. *Projectics / Proyèctica / Projectique*, n°0(1), 79-92. <https://doi.org/10.3917/proj.000.0079>.
- Bullich V. (2021). Plateforme, platformiser, platformisation : le péril des mots qui occultent ce qu'ils nomment. *Questions de communication*, n° 40(2), pp. 47-70. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.27413>.
- Carayol V. (2004). *Communication organisationnelle : une perspective allagmatique*, Paris, L'Harmattan.
- D'Almeida N. (2006). « Les organisations entre projets et récits », in Bouzon (Arlette) dir., *La communication organisationnelle en débats. Champs, concepts et perspectives*, Paris, L'Harmattan. pp. 145 – 158.
- Dou H., Juillet A., Clerc P. (2018). *L'Intelligence Economique du Futur*, 2 tomes, ISTE Editions.
- Godet M., Durance P., Mousli M. (2010). *Créativité et innovation dans les territoires*, Paris, Conseil d'Analyse Economique – Paris, La documentation Française.
- Goffman E. (1964). « La situation négligée », 1964, in *Les moments et leurs hommes*, Winkin Y., dir., Paris, Seuil / Minuit, 1988.
- Habelilah Y. (2019). « La Responsabilité Sociale des Universités (RSU) : concept en quête de cadre théorique », *Public & Non Profit Management Review*, vol 4.2, pp. 29 – 38.
- Laborde A. (2023). *Violences numériques et résistances au travail*, De Boeck Supérieur.
- Lardellier (Pascal), 2025, « La relation, un objet communicationnel total », *Séminaire CNAM - DICEN*, Alemmano-Parrini (Sylvie) et Silva (François) coord., 5 juin.
- Le Boterf G. (2008). *Pour une nouvelle approche de la compétence : enjeux, définition, mise en pratique*. Conférence invitée, *XIV^{èmes} Journées de Projectique*, San Sebastian – Donostia, 31 octobre 2008.
- Le Cardinal G. (2006). « La confiance au fondement de la société », *Ceras - revue Projet* n°293, Juillet 2006. <http://www.ceras-projet.com/index.php?id=983>.
- Le Cardinal G., Guyonnet, JF, Pouzoullic, B. (1997). *La dynamique de la confiance. Construire la coopération dans les projets complexes*, Dunod (rééd, 2001).
- Lefebvre G. (1999). *Reconstruction identitaire et insertion*, Paris, L'Harmattan.
- Le Moigne J. L. (1999). *Les épistémologies constructivistes*, Paris, PUF.
- Lorino P. (2020). *Pragmatisme et étude des organisations*, Paris, Economica.
- Lugan J.-C. (2012). *La systémique sociale*, Paris, PUF.
- Loneux C. (2016). « Politiques RH de Responsabilité Sociale des Universités et transmission de valeurs citoyennes », *Transmission(s) La médiation en révolution*, dir. de Lardellier P. et Delaye R., EMS – Management et Société, pp. 96- 106.
- Martin, F., & Ndoye, A. (2020). “Artificial intelligence in education: Promises and implications for teaching and learning”, *Educational Technology Research and Development*, 68(6), pp. 3095-3119.
- Martin-Juchat F. (2007). « Penser le corps affectif comme média dans une perspective d'anthropologie par la communication affective » ? *Revue Le corps*, n° 4, mars 2008, pp. 85 – 92.
- Morin E. (1999). *Les sept savoirs nécessaires pour l'éducation du futur*, Paris, Unesco.
- Mucchielli A. (2010) « Introduction », in Alemanno – Parrini S., Bachelard O., dir., *Des méthode au cœur des sciences de l'information et de la communication*, Edi. Ovidia, Nice – Genève – Paris – Bruxelles – Montréal, juin 2010, pp. 17 – 52.
- Paugam S. (2010), *Le lien social*, Paris, PUF (2^{ème} éd.)

Pellerin M. (2021) « Repenser les infrastructures numériques pour une éducation équitable et inclusive à l'ère de la pandémie/endémie », Conférence CITREQ, Québec, http://conference.ctreq.qc.ca/wp-content/uploads/2022/06/Axe-democratisation_Question-2_Martine-Pellerin.pdf

Ruano – Borbalan J.C., coord. (1998). *L'identité. L'individu. Le groupe. La société*, Auxerre, Ed. Sciences Humaines.

Poumay, M., Tardif, J., Georges, F. (2017). *Organiser la formation à partir des compétences : Un pari gagnant pour l'apprentissage dans le supérieur*, Bruxelles, De Boeck Supérieur.

Putnam L.L., Nicotera A.M. (2009). *Building Theories of Organization. The Constitutive Role of Communication*, Routledge, New York and London.

Soulé B. (2007). « Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales ». *Recherches Qualitatives*, 27, pp.127-140. [hal-02345795](https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-02345795)

Wang P. (2021). "Connecting the Parts with the Whole: Toward an Information Ecology Theory of Digital Innovation Ecosystems," *MIS Quarterly*, (45: 1) pp.397-422.

Zacklad, M., Alemanno, S. et Ihadjadene, M. (2020). Transition numérique, une approche info-communicationnelle ? *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC) N° 1(1)*, 1-7. <https://doi.org/10.3917/atic.001.0001>.

Zacklad M. (2020). « L'action collective selon la sémiotique des transactions coopératives (STC) », in *Les Cahiers de la SFSIC*, 9 – Varia, <http://cahiers.sfsic.org/sfsic/index.php?id=746>

Winnicott D.W (1975). *Jeu et réalité*. Paris, Gallimard.

Zara O. (2008). *Le management de l'intelligence collective. Vers une nouvelle gouvernance*. Paris, M 21 Editions (2^e édition).

Le « communicant scientifique » : un Janus dans les universités françaises
The “science communicator”: a Janus in French universities

Nicolas Brard, Université de Tours, PRIM

nicolas.brard@univ-tours.fr

Elsa Poupardin, Université Paris Cité, CERILAC

elsa.poupardin@u-paris.fr

Mots-clés : communication scientifique, universités, pratiques, relations chercheurs-communicants

Keywords: Science communication, universities, practices, researcher-communicator relations

Résumé

Cet article explore l'évolution du rôle des communicants scientifiques dans les universités françaises. À partir d'entretiens menés avec des communicants en poste, il met en lumière les tensions qui traversent ces métiers, les relations parfois complexes avec les chercheurs, ainsi que les attentes croissantes de leur institution souvent floues, voire contradictoires, en matière de diffusion des savoirs.

Abstract

This article explores the evolving role of science communicators in French universities. Based on interviews with professionals currently in post, it highlights the tensions inherent in these positions, the sometimes complex relationships with researchers, and the growing — yet often vague or even contradictory — expectations of their institutions regarding the dissemination of knowledge.

Le « communicant scientifique » : un Janus dans les universités françaises

Nicolas Brard & Elsa Poupardin

Introduction

L'attention portée ces dernières années aux motivations et aux freins qui conditionnent l'engagement des chercheurs dans les pratiques de communication vers le grand public n'a débouché sur aucun véritable examen des relations que les chercheurs entretiennent avec les services qui les sollicitent. Pourtant, aussi bien l'organisation, la taille que le financement de ces services jouent sur leur capacité à mobiliser les chercheurs sur les enjeux de la communication vers le grand public et les accompagner (Besley *et al.*, 2021 ; Marcinkowski *et al.*, 2014). L'implication des scientifiques ne se fait pas sans soulever des questionnements, des doutes voire des réticences que doivent lever les communicants des universités françaises, chargés ou responsables de communication, chargé ou responsable de la médiation. Naviguant entre les instances de direction et les différents acteurs de la recherche, ces derniers doivent concilier les objectifs politiques de leur institution avec les attentes des chercheurs. On peut donc considérer que les évolutions récentes de structuration politique des universités (fusion, LPPR, etc.) et des attentes des financeurs ont sans doute eu un impact sur la nature des rapports que les scientifiques entretiennent avec la communication de leur institution.

Depuis quelques années, les chercheurs sont de plus en plus sollicités pour s'impliquer dans la communication vers le grand public est croissante. De plus en plus de financeurs (l'ANR ou UE par exemple) exigent en effet que les projets qu'ils sélectionnent consacrent une partie de leur budget à de l'*outreach*. Par ailleurs beaucoup de nouveaux dispositifs, axés sur des modes participatifs ou de débat public, soutenus financièrement et institutionnellement, par les labels SAPS (Science Avec et Pour la Société) nécessitent l'intervention de « communicants », chercheurs ou pas, à presque toutes les étapes du processus : recrutement des participants, explications des objectifs de la recherche, retour sur les résultats obtenus, etc. Cela impose aux universités qui les hébergent de mettre en place des services qui peuvent les accompagner dans des projets souvent nouveaux pour eux.

Les chercheurs universitaires peuvent donc être demandeurs de conseils, de supports, de pratique sur la communication ou de médiation sur leurs travaux, pour répondre à ces exigences. Ils peuvent également s'inquiéter d'une relégation des actions de médiation au profit des relations publiques et du marketing, faisant passer la communication scientifique à un rôle de soutien et non plus un objectif en soi (Entradas *et al.*, 2023). Leur proximité avec les « communicants » de leur institution influe donc sur leur capacité à demander de l'aide, à se méfier, ou tout simplement à comprendre certains de leurs choix (choix des intervenants, événements privilégiés, sujets abordés).

L'autonomisation des pratiques de communication dans les institutions scientifiques par rapport aux pratiques scientifiques est un fait repéré depuis longtemps déjà (Babou & Le Marec, 2008). Elle est liée aux tensions qui existent entre les normes de chaque groupe, et la construction en réponse d'identités professionnelles dans un objectif de légitimation des pratiques. Ce phénomène est finalement relativement similaire à celui qu'on observe pour les professionnels de la communication d'autres terrains (Bénard, 2006 ; Bessières, 2009, 2010). Les difficultés rencontrées dans d'autres institutions concernent également les communicants universitaires : manque de reconnaissance, tensions éthiques, ou crainte de manipulation (Ivanov, 2016 ; Carayol *et al.*, 2020). L'affichage d'une déontologie stricte est devenu dans ces métiers une

dimension clé, tant pour la reconnaissance que pour la professionnalisation des communicants (Bessières, 2017). Enfin les employés de ces services doivent de plus en plus se spécialiser techniquement. La maîtrise de tel ou tel outils numériques devenant la compétence principale recherchée au détriment des compétences communicationnelles traditionnelles (Baillargeon *et al.*, 2023). Ces évolutions pourraient avoir imposé une plus grande traçabilité des activités de ces services qui permet d'évaluer leur travail de manière plus systématique et la pertinence de leurs actions.

L'objectif de notre étude est d'interroger les évolutions du métier de communicant dans les universités du point de vue de ces acteurs. Il s'agit de comprendre comment ils perçoivent leurs nouvelles missions et pratiques et l'impact de ces dernières sur les relations qu'ils entretiennent avec les parties prenantes de l'université. Le communicant se voit-il au service de la science ou de l'institution ? Ressent-il une pression nouvelle liée à l'évaluation quantitative facilitée de son action (altmetrics, montant des donations) alors même qu'on lui fixe des objectifs qualitatifs (augmenter la confiance, faire comprendre des notions de base à la population) ? Comment considère-t-il que son expertise est valorisée par le chercheur ou par l'institution qui l'emploie ?

Une première enquête qualitative par entretiens semi-directifs d'une heure environ auprès d'anciens étudiants de master de communication et de médiation scientifique a été réalisée en janvier/février 2025. Ces entretiens ont été menés auprès de 13 personnes ayant plus de 8 ans d'ancienneté dans les services des universités ayant pour la plupart, suivi une formation en sciences dites dures avant de suivre un master de communication scientifique. Elles travaillent dans des services rattachés à la présidence, à des directions de culture scientifique, ou à des services de communication.

La grille d'entretien établie visait à comprendre leur positionnement au sein de l'institution et la diversité de leur activité ; à préciser leurs relations professionnelles et les rapports instaurés tant avec les scientifiques qu'avec leur hiérarchie ; à mesurer les évolutions de leur métier et son contexte ; à évaluer leurs ressentis et la perception qu'ils ont de leur travail, en lien avec les éventuels doutes et frustrations pouvant exister.

Sur la base de ces entretiens, nous constaterons combien ces professions, le plus souvent indifférenciées par le chercheur, recouvrent de fait des activités, des positionnements professionnels, intellectuels et relationnels très différents. Nous envisagerons ensuite les évolutions récentes de ces métiers qui pour certains sont profondément impactés par des transformations des objectifs qui leur sont donnés. Nous essayerons ainsi de voir si une meilleure appréhension des missions des uns et des autres permettrait de renforcer la crédibilité des institutions et la motivation des chercheurs à s'engager dans des activités auprès du grand public.

Une ambiguïté institutionnelle à l'origine

On peut distinguer deux types de métiers de « communicants » dans les universités, ceux qui œuvrent dans les services de communication et ceux qui travaillent dans les services de médiation (ou de culture scientifique). Les services de communication s'occupent généralement de gérer et de valoriser l'image de l'établissement, d'informer les différents publics (étudiants, personnels, partenaires institutionnels et privés, médias, grand public) et de promouvoir les activités académiques, scientifiques et culturelles. Leurs missions peuvent être regroupées en 3 grandes catégories : stratégie et identité de marque, communication interne, communication externe et relations publiques. Ces missions sont historiquement anciennes et même si la taille de ces services s'est accrue progressivement dans la plupart des universités, leurs priorités semblent avoir peu évoluées.

Les services de « culture scientifique » abritent, de leur côté, des missions de médiation et de formation. Le terme de « médiation scientifique » émerge, comme le rappelle Andrée Bergeron, comme un parallèle avec la médiation culturelle, mais aussi comme le signe d'un changement des rapports science-société, en lien avec l'évolution des terminologies anglo-saxonnes « *Public understanding of science* » vers « *Public engagement with science* ». Cette terminologie, qui vient remplacer l'expression communication scientifique, entend remettre le public au cœur de la démarche. Physiquement, la médiation scientifique, au départ, a principalement lieu dans les CCSTI, développés dans les années 80, et les associations. Caroline Barathon (Barathon, 2017, p. 18) rappelle comment les universités au tournant des années 2000 ont récupéré une partie de ces missions du fait d'un ensemble de textes législatifs (loi du 22 juillet 2013 relative à l'enseignement supérieur et à la recherche et loi relative aux universités LRU de 2007) qui visaient à redonner de nouvelles compétences aux régions et à spécialiser territorialement la culture scientifique et technique. La mise en compétition des universités, pour les IDex en particulier, les a incités dans le même temps à développer des identités différentes (axés sur le patrimoine, les archives ou la participation) pour se démarquer des autres. Cette différenciation des missions et des pratiques au sein des deux services n'est le plus souvent pas appréhendée par le chercheur qui ne distingue pas les termes de médiation, communication et vulgarisation (Lefebvre, 2023 ; Riberi, 2024).

Politiquement, les deux types de services ne sont souvent pas en haut des priorités des universités. Elles proposent des salaires considérés comme peu attractifs. Les personnes ne sont CDIées qu'après de nombreuses années en contrat précaire, sans pour autant être recrutées comme fonctionnaire. « *Les salaires qui sont pratiqués de manière générale sont extrêmement bas, donc en fait, je pense que dès qu'il y a d'autres opportunités ailleurs, les gens s'en vont* », dit l'un des chargés de communication. Un chargé de médiation précise « *c'est compliqué à gérer quand les CDD arrivent au bout de leurs six ans [...] En ce moment, ça va, mais il y a eu des périodes où on a eu des pleurs tous les ans.* »

Il existe également de nombreux chargés de communication en dehors de la direction de la communication. Certains sont ainsi recrutés sur les financements d'un projet de recherche ou de site, d'autres rattachés de manière plus durable à une UFR ou à des laboratoires de recherche. D'autres directions administratives se dotent également de chargés de communication. Face à cette dispersion, les directions de communication tentent de mettre en place un suivi ou des outils de coordination, mais signalent tout de même la grande difficulté que représente une telle organisation. On trouve même des chargés de communication à l'intérieur des services de médiation.

Les rattachements institutionnels des services sont très différents. Les services de communication peuvent être indépendants, rattachés à la direction de la recherche ou à la présidence, sous la direction d'un VP communication. Les services de médiation dépendent eux souvent de services de culture scientifique, de la vie étudiante, etc. Ils n'ont donc pas toujours de relations très étroites. Les services de médiation ne sollicitant par exemple les services de communication qu'en bout de chaîne pour la diffusion de l'information, ce qui est parfois vécu difficilement par ces derniers. Ce type de fonctionnement est confirmé par un responsable d'un service de médiation :

« En plus sur nos propres événements, on est indépendant en termes de communication, c'est-à-dire que quand il faut faire nos affiches pour la nuit des chercheurs, la fête de la science et autres, on a une collègue qui fait la communication en interne dans notre service. Alors on les informe (le service communication) toujours beaucoup pour ne pas faire ça évidemment dans leur dos, mais voilà, on est assez indépendant. »

La proximité des chercheurs avec ces différents services dépend souvent de l'investissement de ces derniers dans l'organisation d'événements sur le campus (fête de la science, nuit des chercheurs, colloques divers) et de leur localisation géographique (bâtiment isolé ou bureaux à proximité d'autres services communs ou de laboratoires). La méconnaissance des métiers et de leurs spécificités est globalement soulignée par tous les acteurs. Les chargés de communication ironisent : « *En fait, ils nous prennent tous pour des graphistes* ».

« Ils vont nous dire : ouais, moi je veux faire de la vidéo, etc. [...] Après c'est normal, c'est pas leur métier, mais disons qu'ils ne savent pas dans quel objectif, ils ne savent pas trop pour quel résultat derrière. Enfin, voilà donc à chaque fois, il faut quand même recadrer un peu les demandes en leur disant : Bon, ben voilà, vous voulez faire une vidéo ? Ok, c'est cool, mais, mais pourquoi, et pour dire quoi, et à qui, quoi et cela en fait, c'est souvent ici que ça pêche. »

D'une manière générale, les communicants se plaignent du manque d'écoute dans un certain nombre de décisions, que ce soit parce que ceux qui décident ne connaissent pas leurs contraintes ou parce qu'un ensemble de décisions sont d'ordre politique : « *Les outils Com deviennent des outils électoraux. Donc on peut avoir des frictions parce qu'on n'est pas toujours d'accord avec ce qui est demandé.* »

Notre enquête révèle l'existence de deux mondes distincts, communication et médiation, aux logiques, financements et profils bien différenciés.. Cette situation apparaît même source de tensions entre ces deux services. Pour autant, nous l'avons dit, les chercheurs font peu la différence entre ces métiers, renforçant possiblement la crispation qui peut être déjà présente. Ce constat s'ajoute au fait que la relation avec le chercheur semble à l'inverse assez similaire entre les services de médiation et de communication. On note cependant dans les propos des répondants des services de communication, un éloignement croissant entre leur service et les chercheurs. L'externalisation cachée de certaines tâches transforme les pratiques ainsi nous explique un chargé de relation presse :

« Les communiqués de presse pour nous, c'est assez chronophage et on n'a pas la force de frappe de *The Conversation*. Donc on oriente de plus en plus les chercheurs vers ce média-là pour communiquer, puisque c'est plus impactant que nous en fait (...) Mais j'avoue qu'une grosse partie de la vulgarisation, elle est faite directement avec les journalistes de *The Conversation*. Et du coup, ça, ce n'est pas nous du tout. »

La relation décrite confirme les recherches menées dans le domaine depuis des décennies. On retrouve ainsi des chercheurs « bons clients » pour ces services, friands des activités de vulgarisation et à l'écoute de ces équipes, et au contraire des chercheurs rebelles ou revendiquant une forme d'indépendance sur ces activités, à l'origine d'une relation tendue avec communicants et médiateurs. Ces effets sont renforcés par certaines décisions institutionnelles, au niveau de la gouvernance, dont nos répondants nous signalent certains choix de sujets ou de chercheurs à mettre en avant, bien que la plupart en relativisent l'importance par rapport à l'ensemble de leur activité. Cette situation, déjà partiellement connue, apparaît enfin avoir évolué ces dernières années, du fait de changements organisationnels des universités, et à l'échelle nationale en matière de soutien aux activités de diffusions des savoirs.

Des mutations récentes

Comme nous l'avons vu, les services de culture scientifique ou de médiation sont relativement récents en France. Ils ont parfois été rattachés dès leur création à des entités qui anticipaient une

fusion ou un rapprochement. Les services communication, souvent plus anciens, parfois plus éclatés même à l'intérieur d'une université, avec des antennes par exemple dans les différentes UFR, ont eu plus de difficultés à gérer les mutations récentes des universités. Ils ont bien souvent été, ces dernières années, occupés par les mécaniques de fusion qui ont généré un travail important pour créer et promouvoir la marque de l'université et ont nécessité la transformation des sites web, des chartes graphiques, etc. même si ces dernières ont parfois été externalisées à des agences. De leur côté, les services de médiation ont vu progressivement leurs missions se tourner vers de nouvelles injonctions à l'engagement et à la participation relayées par les appels à projets nationaux et européens (Weingart *et al.*, 2021). Ces injonctions ont remodelé l'offre proposée par ces services qui se sont trouvés en charge d'animer des projets de « sciences participatives », des « cafés des sciences » ou des « escape game ».

De ce point de vue, les labels SAPS et financements SAPS de l'ANR sont, en France, un exemple marquant de la transition des services de médiation. Les projets de médiation deviennent de fait partie des outils de communication que les universités peuvent développer, sans trop de coûts. La transformation des services de médiation en outils de communication entraîne une confusion tant pour les personnes qui y travaillent que pour les chercheurs. Alors qu'un chargé de médiation distingue très clairement les objectifs de son service de ceux de la communication, il reconnaît ce glissement : *« Je suis d'accord, mais c'est de fait, ça valorise l'Université X. Mais ce n'est pas notre objectif premier. Notre objectif premier, c'est de faire de la médiation »*. C'est aussi la relation avec le chercheur qui s'en trouve affectée.

La pluralité des financements de l'ANR dans ce domaine renforce encore la confusion pour les scientifiques. Le financement « recherche » teinte ces projets d'une aura expérimentale parfois trompeuse. Par ailleurs certains financements SAPS de l'ANR sont fondés sur les lauréats de AAPG de l'ANR des années précédentes, et imposent donc des projets de recherche à valoriser aux services de médiation, ce qui n'est pas sans poser des difficultés :

« On s'en est rendu compte que quand on regardait les lauréats ANR, je sais pas, de 2018-2019, dans la liste, il y avait trois sujets en SHS, et encore. Enfin, c'était vraiment voilà, mais c'est le reflet d'une politique de financement, et un autre problème aussi, c'est que du coup, les coordinateurs, sont plutôt des hommes, même de manière très large... »

Pour d'autres budgets ANR, il s'agit en fait de l'obligation de dépenser un certain pourcentage du budget pour des actions de communication. Les services de médiation et de communication sont alors contactés indistinctement par les chercheurs, à des phases du projet qui peuvent être très variables. Cette manne financière, temporaire, liée aux financements « Sciences avec et pour la société » a généré trois évolutions notables des services de médiation.

La première est l'évolution notable de la taille des services. Les financements temporaires permettent le recrutement de forces nouvelles, mais au prix du maintien de la grande instabilité de ces équipes. L'arrêt prochain du label, en 2027, et la logique de ce financement n'est pas sans inquiéter l'ensemble des services de culture scientifique interrogés, comme le précise une chargée de médiation :

« Le côté trois ans du label, il est vu comme quelque chose qui va permettre d'améliorer un existant (...), mais du coup l'impact sera certainement plus sur les acteurs du territoire (...) il y a des actions qu'on pourra faire différemment avec eux parce qu'il y a ce financement-là et qu'il faudra trouver d'autres financements après pour les poursuivre. »

La deuxième est le sentiment d'une perte de contrôle sur l'activité. Tout d'abord les projets impulsés par les instances nationales ne sont pas toujours soutenus par les acteurs locaux. Ma thèse en 180 secondes est un exemple d'activité qui relevait au départ des services de médiation,

devenu un outil de communication et imposé dans la plupart des universités aux services de communication ou de médiation. Ce type de projet n'est pas forcément validé par les services de culture scientifique qui le jugent parfois trop vieillot et très académique ou qui lui reprochent son caractère spectaculaire. *« le vrai défaut de MT180, c'est qu'il n'y a pas d'échange. Ce n'est que dans un sens, donc en fait, le doctorant donne le public reçoit, mais le doctorant ne reçoit rien, lui. »* Par ailleurs ce sentiment de perte de contrôle est renforcé par le sentiment d'une gouvernance faible sur ces questions : *« On aimerait bien qu'il ait une stratégie de la présidence pour que justement on ait un plan de com qui se colle à cette stratégie, mais ce n'est pas le cas. Je ne suis pas sûre que dans d'autres universités ce soit différent, on le demande depuis le début, mais non, on ne l'a pas. »* Ainsi, alors que les indicateurs quantitatifs ou qualitatifs sur lesquels leur service est évalué en interne sont encore flous, les services doivent rendre des comptes aux financeurs. Enfin, la course aux subventions oriente les actions des services sur le court terme sur des sujets toujours différents sans qu'un suivi puisse se faire : *« Est-ce qu'on n'est qu'un prestataire de service et qu'on attend que ça arrive et on répond ? ou alors est-ce qu'on est encore maître de là où on va ? »* L'obligation de répondre aux appels finit par empêcher le service de se concentrer sur les missions que pourrait lui définir l'université en interne. Un responsable de médiation explique comment face à une telle demande il répondrait : *« oui, mais attendez parce qu'avec ça on est engagé sur trois ans avec le Ministère, avec tel programme, on est déjà engagé sur deux ans avec la région ».*

La troisième évolution est celle liée à la reconnaissance de l'importance de ces activités de communication pour l'université, à la volonté de soutenir et d'encourager l'investissement des chercheurs. Elle est à double tranchant selon les acteurs. À la fois *« hyper facilitant en interne pour pouvoir dire : regardez c'est reconnu »* et à la fois soumise de fait au contrôle de l'administration pour pouvoir valider des décharges horaires pour les chercheurs, qui peuvent désormais valoriser certaines activités ou établir des indicateurs objectifs pour le service. Cela génère parfois des liens avec de nouveaux profils de chercheurs « réfractaires » qui peuvent être ainsi convaincus ou pas.

Ces changements récents ne sont pas sans présenter des difficultés pour les chercheurs qui ne savent pas, d'après les « communicants », bien souvent, ce qu'on attend d'eux, en termes de public ou d'actions. Cela se manifeste également par une méconnaissance des vocables en cours dans le champ de la médiation (vulgarisation, médiation, communication), mais aussi par la fonction des différents services. L'arrivée de nouveaux vocables complexifie d'autant plus l'équation. L'emphasis sur le concept de « science ouverte », dans les années 2010, puis celui de SAPS, qui peut revêtir des significations totalement différentes selon le contexte dans lequel on le considère, entretient la confusion. Celle-ci est présente à tous les niveaux : les institutions emploient elles-mêmes de manière indifférenciée un certain nombre de termes (« sciences ouvertes », « sciences et société », « sciences avec et pour la société », etc.). Une responsable de service de médiation regrette *« Dans l'ANR, dans les appels, il faut cocher science ouverte [...] Ils n'ont pas créé encore le truc "Science, sociétés" ou je sais pas quoi, donc Sciences ouvertes. Bon, ok, rien à voir. Mais pourquoi pas »*. Toutes les institutions ne font également pas appel aux mêmes dénominations de leurs activités, renforçant cette incompréhension, comme cela nous l'a été signalé entre le CNRS ou l'Inserm, dont les directions de communication prennent en charge des activités de médiation. Ce mélange des genres croissant, où médiation, communication, vulgarisation et valorisation sont mises sur le même plan, génère sans doute en grande part la méfiance chez les chercheurs sollicités pour participer aux différentes activités de communication.

Conclusion

Les entretiens mettent en lumière un vécu distinct des rôles entre médiateurs et communicants, dont les manières d'envisager leur mission divergent. En filigrane, ils révèlent également des formes de pression institutionnelle, diffuses et mouvantes. Les services de médiation, soumis à des pressions financières pour conserver leurs effectifs, doivent orienter une partie de leur action vers des opérations le plus souvent « politiques » ou à visée promotionnelle. Il ressort également que ces services consacrent tous une partie de leur temps à informer les chercheurs sur leurs activités, à essayer de préciser leurs différentes missions. Les acteurs disent dépenser une énergie certaine et du temps pour réorienter les demandes ou recalibrer les propositions. Il faut aussi décourager un chercheur qui cherche à faire un communiqué de presse à chaque publication, lui faire comprendre que le poster n'est pas l'outil adéquat pour communiquer avec des scolaires, etc. Cela génère de fait des mécontentements et décourage les bonnes volontés. Ces péripéties proviennent sans doute du fait que les chercheurs ne distinguent pas les missions et n'en voient pas forcément l'intérêt. Les différents services en ont conscience et multiplient les réflexions sur l'usage des termes et les propositions pour être plus transparents. Au vu des évolutions que nous avons relevées, le manque d'intérêt des chercheurs à distinguer les subtilités inhérentes aux activités de communication et de médiation ne risque pas de se dissiper naturellement alors même que les missions sont toujours en mutation. La signature par les chercheurs de chartes de communication ne règlera pas la question non plus. En revanche, l'institution qui aurait le courage de distinguer politiquement les missions des différents services, assumant par exemple l'organisation d'activités exclusivement promotionnelles et à l'inverse celle d'événements générant débats et controverses et présentant de fait des risques pour l'institution, pourrait peut-être faire évoluer les perceptions.

Bibliographie

- Babou, I., & Marec, J. L. (2008). Les pratiques de communication professionnelle dans les institutions scientifiques : Processus d'autonomisation. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 21(1), 115-142. <https://doi.org/10.3917/rac.003.0115>
- <https://doi.org/10.14428/rcompro.v14i14.84523>épine, V. (2023). La professionnalisation en communication et en information : Trajectoires constitutives, enjeux actuels et défis à venir. *Revue Communication & professionnalisation*, 14, 1-25.
- Barathon, C. (2017). *Le rôle de l'université dans la culture scientifique et technique, quels enjeux et pratiques ?* (Mémoire de master 2 professionnel Information et Communication).
- Bénard, V. (2006). La souffrance éthique dans le travail des chargés de communication d'une administration. *Travailler*, 16(2), 155-170. <https://doi.org/10.3917/trav.016.0155>
- Besley, J. C., Garlick, S., Fallon Lambert, K., & Tiffany, L. A. (2021). The role of communication professionals in fostering a culture of public engagement. *International Journal of Science Education, Part B*, 11(3), 225-241. <https://doi.org/10.1080/21548455.2021.1943763>
- Bessièrès, D. (2009). La quête de professionnalisation des communicateurs publics : Entre difficulté et stratégie. *Formation emploi. Revue française de sciences sociales*, 108. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.2081>
- Bessièrès, D. (2017). Les régulations professionnelles déontologiques de communication publique : Des valeurs et des normes de professionnalisation vecteurs de reconnaissance. *Communication & professionnalisation*. <https://shs.hal.science/halshs-01670640>
- Carayol, V., Lépine, V., & Morillon, L. (2020). Le côté obscur de la communication des organisations. Maison des Sciences de l'Homme d'Aquitaine (MSHA). <https://hal.science/hal-02525979>

Entradas, M., Marcinkowski, F., Bauer, M. W., & Pellegrini, G. (2023). University central offices are moving away from doing towards facilitating science communication : A European cross-comparison. *PLOS ONE*, 18(10), e0290504. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0290504>

Ivanov, I. (2016). Que font les communicants pour sauver leur métier ? Étude de cas d'un service de communication en mal de reconnaissance. *Revue Communication & professionnalisation*, 4, 78-99. <https://doi.org/10.14428/rcompro.vi4.763>

Lefebvre, M. (2023, mars 29). De Toulouse à Montréal : Les perceptions des chercheurs des activités de médiation scientifique hors sphère académique. Séminaire du Gresec, Université Grenoble Alpes.

Marcinkowski, F., Kohring, M., Fürst, S., & Friedrichsmeier, A. (2014). Organizational Influence on Scientists' Efforts to Go Public : An Empirical Investigation. *Science Communication*, 36(1), 56-80. <https://doi.org/10.1177/1075547013494022>

Riberi, E. (2024, novembre 14). Médiation scientifique et Université : Un positionnement à construire. Colloque de l'Observatoire science-société (MSH-Alpes, Université Grenoble Alpes) « Dynamiques des recherches en communication et médiation scientifiques : Transmettre, hybrider, partager, débattre ». <https://www.msh-alpes.fr/actualites/dynamiques-recherches-en-communication-et-mediation-scientifiques-transmettre-hybrider-partager>

Vergnas, O. L. (2011). L'institutionnalisation de la « culture scientifique et technique », un fait social français (1970 – 2010). *Savoirs*, 27(3), 9-60. <https://doi.org/10.3917/savo.027.0009>

***Lost in transition : Des communicant.e.s en discussion au sein
de leur association professionnelle
Lost in Transition: Communication Professionals Engaging in Dialogue Within Their
Professional Association***

Vincent Brulois, Université Sorbonne Paris Nord, LabSIC

brulois@sorbonne-paris-nord.fr

Ivan Ivanov, Université d'Ottawa, Institut du Savoir Montfort

iivanov@uottawa.ca

Mots-clés : communicants internes, discussions, transition, pratiques professionnelles

Keywords: Internal communicators, discussions, transition, professional practices

Résumé

Cette communication étudie les transitions et les transformations des pratiques professionnelles des communicants internes, telles qu'elles se manifestent à travers leurs échanges et interactions sur un espace numérique de discussion. Plus précisément, elle analyse les commentaires publiés par les membres de l'Association Française de Communication Interne (Afcî) sur un mur de discussion dédié à leurs pairs. Quelles transitions sont mises en question ? Avec quels mots ? De quelles manières ? Dans quelles attentes s'inscrivent-elles ? Et quel sens émerge de leurs commentaires ?

Abstract

This paper explores the transitions and transformations in the professional practices of internal communicators, as revealed through their deliberations and interactions within a digital discussion space. Specifically, it analyzes the comments shared by members of the French Association of Internal Communication (Afcî) on a discussion wall dedicated to peer exchanges. What transitions do they address? With what language? In what ways? To meet what expectations? And what meaning emerges from their contributions?

Lost in transition : Des communicant.e.s en discussion au sein de leur association professionnelle

Vincent Brulois & Ivan Ivanov

Introduction

Polysémique, et potentiellement polémique¹, la notion de *transition* est associée tantôt à des évolutions numériques, tantôt à des crises financière, sanitaire, militaire (Ivanov, 2021), voire à des mesures urgentes en ce qui concerne aujourd'hui le climat (Motulsky *et al.*, 2017). Dans tous les cas, ces *transitions* nécessitent des changements, nourrissent des transformations des pratiques professionnelles et des débats sociaux dans les organisations, sans compter des oppositions possiblement vives entre divers acteurs sociétaux. À l'orée du 21^e siècle, Norbert Alter (2000) identifiait ainsi que ces changements provoquent des transformations majeures dans les organisations en forme de mouvement permanent qui mobilise l'ensemble des acteurs. Ces changements posent aussi, à son avis, de redoutables questions de sens : en termes de direction (quelle stratégie mener ?), de signification (quelle organisation développer ?), de place dans la société (quelle *raison d'être* adopter?). Depuis cette époque, les *transformations* provoquées par les *transitions* ne sont plus l'exception, mais la règle. Aujourd'hui, des premières aux secondes, une nouvelle étape semble franchie², rendant d'autant plus nécessaire de s'intéresser aux *transitions* malgré la paradoxale « unité multiforme » (Cottin-Marx *et al.*, 2013) qui se cache derrière la simplicité du terme.

Dans ce contexte, nous avons étudié la question des transitions à l'aune d'une petite communauté professionnelle, celle des praticiens et praticiennes de la communication interne (PCI), membres de l'Association française de communication interne (AFCI). Au moins depuis la pandémie de Covid-19, les communicants internes se trouvent confrontés aux transitions qui chamboulent leurs missions professionnelles, les mettant face à des transformations socio-organisationnelles qui affectent leur travail, interrogent leur laquelles ils et elles exercent.

La fonction communication interne (Ivanov, 2019) se trouve à l'intersection de la prise de décisions stratégiques, des transformations organisationnelles et de l'exécution de tâches techniques et pratiques (Décaudin et Igalens, 2006) alors que les entreprises se trouvent confrontées à des complexités financières, organisationnelles et sociales croissantes (Brulois et Charpentier, 2013). Plus récemment, la crise sanitaire a accentué les pressions sur les communicants internes et les a poussés à réfléchir à l'évolution de leur fonction et à la réorganisation de la communication interne (Brulois et Lépine, 2024). Aujourd'hui, l'urgence climatique apporte un nouveau lot de contraintes et s'impose dans l'agenda des organisations publiques et internationales (Libaert, 2022). Afin de s'adapter à cette nouvelle réalité, les entreprises évoluent en permanence dans l'inconnue, adoptent de nouvelles stratégies, et réorganisent notamment leurs pratiques de communication interne en situation de crise (Ivanov et Somda, 2025). Dans ce contexte de transitions et de tensions, les PCI se trouvent en première ligne (Brulois *et al.*, 2014). Ils doivent jongler entre le discours économique et financier imposé par l'entreprise et les attentes sociales croissantes liées à leur rôle sociétal. Comme d'autres salariés, ils constatent que l'entreprise est aux prises avec des crises de plus en plus durables. Mais, plus que ceux-ci, ils font face chaque jour à la difficulté de communiquer ces complexités à différents publics et acteurs organisationnels.

¹ Dans l'introduction à un dossier sur la transition, la revue *Mouvements* rappelle que Luc Boltanski a qualifié la transition comme un « objet politique non identifié (OPNI) » (Cottin-Marx *et al.*, 2013).

² Même si un lien peut être établi entre une transformation et une transition. Par exemple, une transition est « une transformation au cours duquel un système passe d'un régime d'équilibre à un autre » (Bourg, D. & Papaux, A. (dir.) (2015). *Dictionnaire de la pensée écologique*, article « Transition », PUF).

C'est pourquoi nous nous intéressons dans cette communication à la manière dont les PCI abordent ces transitions, échangent et interagissent sur les changements en cours, au sein de leur association professionnelle, afin de naviguer dans les complexités qui entourent les transformations socio-organisationnelles de leur fonction et de leur organisation. Les traces laissées par les échanges entre pairs révèlent des perspectives précieuses pour comprendre comment ces transitions sont non seulement vécues et agies, mais aussi intégrées dans l'exercice quotidien du métier de communicant interne.

Revue de littérature

Si la communication interne joue un rôle stratégique fondamental dans les organisations, elle occupe également une place croissante dans la motivation des communicants internes, la compréhension des missions professionnelles et la redéfinition des compétences en situation de crise (Ivanov & Somda, 2024). Dans un contexte de transitions organisationnelles provoquées par les crises, la communication interne symétrique, fondée sur la réciprocité, l'écoute et la participation, renforce la perception et l'appréciation du soutien organisationnel (Sun *et al.*, 2023), réduit l'incertitude perçue par les employés et encourage la création de mécanismes de résilience (Li *et al.*, 2021). Ce soutien favorise à son tour une identification organisationnelle plus forte - un facteur de résilience individuelle et collective - et illustre le rôle central d'une communication interne capable de maintenir l'engagement en période d'incertitude.

En contexte de crise, les PCI n'agissent pas comme de simples récepteurs passifs, mais comme des acteurs de production de sens (Kim & Lim, 2020), qui échangent activement des informations, formulent des propositions, expriment des critiques ou des idées pour surmonter la situation. Lorsque l'organisation traverse des moments d'instabilité et d'incertitude, la possibilité d'une fracture entre les intentions stratégiques de la communication interne et leur perception par les employés grandit (Heide & Simonsson, 2021). Les communicants internes, qui doivent constamment promouvoir le discours officiel, constatent un décalage entre leurs attentes professionnelles et la réalité pratique.

Pour la fonction de communication interne, cela crée des tensions identitaires et pousse les PCI à trouver des outils et des moyens d'expression alternatifs (par exemple, espaces de rétroaction, de dialogue continu et d'interactions entre pairs) leur permettant de promouvoir l'expression et de trouver des réponses à leurs questionnements professionnels. Pourtant, la diversité des missions professionnelles des PCI et leurs perceptions des solutions possibles compliquent la cohérence des messages de crise et les obligent à adapter leur posture entre uniformité du message et flexibilité contextuelle (Falkheimer *et al.*, 2022). Les communicants internes ne sont donc plus seulement des relais d'informations et de messages officiels, mais jouent le rôle de médiateurs du lien social et organisationnel, capables de penser stratégiquement les missions et les publics internes (Horlait & Lambotte, 2021).

Face à la gravité de la crise, les PCI ajustent leurs approches vis-à-vis des objectifs stratégiques et des attentes des salariés (Mazzei *et al.*, 2022), mais aussi vis-à-vis de leurs pairs, confrontés aux mêmes difficultés complexes, typiques de chaque situation de crise. Il en découle que la gestion de crise implique le développement de compétences spécifiques chez les communicants internes : analyse des risques, capacité de synthèse, personnalisation des contenus, gestion du stress collectif et animation des communautés internes (Horlait & Lambotte, 2021). La transformation constante de leurs compétences n'est pas seulement façonnée par les aléas changeants des crises, mais aussi par la nature complexe des missions organisationnelles des PCI, qui se trouvent au carrefour de la mise en pratique des objectifs stratégiques et du maintien du lien social dans les organisations.

Certains communicants internes adoptent ainsi une posture accommodante et se mettent à l'écoute des conseils de leurs pairs travaillant dans d'autres organisations, qui rencontrent des

problèmes similaires ou ont vécu des situations similaires et expérimenté des solutions et des réponses jugées adéquates. Les espaces numériques collaboratifs (Piwowar-Sulej *et al.*, 2024), favorisant les interactions directes entre pairs, sont désormais une pratique courante qui contribue à l'amélioration continue des problèmes communs rencontrés par les PCI, dans un contexte de crise généralisée. Par exemple, les blogs et les espaces numériques collaboratifs sont aujourd'hui très utilisés pour conduire des transformations, favoriser la co-construction de sens et soutenir l'engagement ainsi que le développement professionnel (Verčič, 2025).

Dans un environnement incertain, la communication interne n'est pas figée, mais adaptative, dynamique et multi-niveaux. Elle assure quotidiennement non seulement sa mission de transmission de messages stratégiques descendants, mais aussi les interactions horizontales entre pairs, équipes et collègues de travail (Welch & Jackson, 2007). Cela permet aux communicants de comprendre non seulement ce qui change, mais aussi pourquoi cela change, comment les transformations sont opérées et quelles sont les solutions les plus adaptées face aux crises organisationnelles.

Méthodologie et cadre analytique

Pour les objectifs de cet article, nous étudions la manière dont les PCI discutent et interagissent au sein de leur association professionnelle sur les transformations en cours, liées tant aux crises qui traversent la société et les organisations qu'aux évolutions inhérentes à la fonction de la communication interne (le passage au travail à distance, le besoin de développer de nouveaux outils de communication numériques, l'avènement de l'IA, etc.). Nous nous intéressons de près à leurs échanges et aux traces empiriques laissées sur l'espace de discussion numérique, qui éclairent les transitions professionnelles des PCI.

Pour mener à bien cette analyse, nous nous appuyons sur un corpus de près de 700 publications issues du « *mur d'échange* »³ numérique de l'AFCI, la plus grande association française et francophone de communication interne (Baillargeon *et al.*, 2013), couvrant une période de trois ans à cheval sur quatre ans, de septembre 2020 à août 2023. Entre autres services proposés par l'association, ce *mur* constitue un espace d'échange et de discussion entre adhérents tout autant que ce que nous pouvons désigner comme un centre de ressources partagés.

Très fréquenté, cet espace social organisé est utilisé par les adhérents pour différentes raisons : partage d'expériences ou d'idées, recommandations de prestataires ou d'intervenants, recherche de solutions adaptées à un problème spécifique. Ce mur d'échanges est donc d'usage à la fois opérationnel, fonctionnel et réflexif. Chaque adhérent est libre de solliciter ces pairs à tout moment pourvu que sa publication soit à objectif professionnel. À noter qu'une modération existe et est effectuée, avant toute publication, par la délégation générale de l'association, afin d'écarter tout démarchage commercial. Ces contributions – qui constituent notre corpus – ne représentent donc pas des paroles sollicitées, comme dans le cadre d'un entretien, mais bel et bien des paroles énoncés et partagés sur un espace professionnel dépourvu de contraintes hiérarchiques ou de rapports de pouvoir. Elles permettent d'observer les défis rencontrés par les PCI dans l'exercice quotidien de leur activité, mais aussi la manière dont ils agissent sur leurs propres pratiques professionnelles à travers leurs discussions et échanges. La prise de paroles par les PCI est donc utilisée comme un outil de l'action permettant de mener à bien des transformations et des changements professionnels dans un contexte de crises et de tensions sociales. En filigrane, apparaît aussi, à travers la formulation des textes et le choix des mots, le sens personnel qu'ils attribuent aux transformations évoquées sur le mur d'échange. Ainsi, cet espace, régi par des règles d'usage propre à l'association, favorise des échanges bienveillants entre pairs, permettant de questionner, recommander, partager, conseiller et innover.

³ Dénomination utilisée par l'association pour identifier cet espace d'échanges.

Nous soutenons qu'en étant présents sur ce mur et actifs par leurs échanges, et en l'utilisant sans contraintes et activement afin de trouver des réponses appropriées à leurs questionnements professionnels, les PCI produisent une représentation des transitions socio-organisationnelles tout autant qu'une compréhension commune de celles-ci, à partir de leur métier (communication interne) et de leur association (AFCI), afin de les mettre en place dans l'organisation dans laquelle ils exercent (leur employeur). Ces pratiques professionnelles, bien qu'influencées par les transitions organisationnelles et numériques ancrées dans le contexte de crise et d'incertitude généralisée, contribuent également à leur transformation continue grâce aux interactions et aux échanges nourris sur cet espace numérique de discussion.

Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons choisi d'effectuer une analyse discursive et thématique (Braun *et al.*, 2019) des publications publiées par les PCI sur ce mur associatif à destination de leurs pairs. Si l'objectif de l'analyse discursive est plutôt d'examiner comment les paroles des PCI produisent du sens qui façonne et agit les transformations socio-organisationnelles (Potter et Wetherell, 1987), l'analyse thématique permet d'extraire des idées, des points de vue et des significations dominantes d'un corpus de données qualitatives (Braun & Clarke 2008). Les thèmes, émanant des paroles ou des idées abstraites des PCI autrement implicites – *sous la surface* en quelque sorte – du mur de discussion de l'AFCI, sont construits à partir d'un procédé successif de familiarisation, de codage initial, de recherche, de définition et de nominations de thèmes à partir de plus petites unités (codes) (de Santis et Ugarriza, 2000). L'analyse discursive par ailleurs, permet d'aborder les « formes et modalités d'expression des messages (...) en rapport avec des cadres sociaux » (Bonnaïfous et Krieg-Planque, 2013). Démarche fondée sur la linguistique, elle insiste toutefois sur « le lien entre le discours et le social, entre le verbal et l'institutionnel, entre les mots, les figures, les arguments et ceux qui les énoncent et les interprètent » (Bonnaïfous et Krieg-Planque, 2013). Prises ensemble, ces deux analyses – discursive et thématique – axent notre travail d'analyse sur la signification des paroles des PCI à travers des thèmes et des catégories, qui captent et encodent l'essence et l'étendue d'un vaste corpus de données, qui s'étale sur plusieurs années, et qui est autrement disparate et fragmenté à cause des contextes multiples et variés dans lesquels il est ancré.

Au final, quelques interrogations simples structurent notre réflexion. Quelles sortes de transitions sont mises en question par les PCI ? Avec quels mots ? De quelles manières ? Pour quelles attentes ? Quel sens émane de leurs commentaires et discussions ? Qu'est-ce que ces publications laissent apercevoir du quotidien des PCI, de leur cadre professionnel et des transformations organisationnelles en cours ? Cette méthode d'analyse nous apparaît pertinente pour l'intérêt qu'elle accorde à la dimension argumentative et organisante du discours.

Premiers résultats

Pour ce faire, nous avons commencé par segmenter notre corpus à partir de plusieurs critères de classement. Un premier s'imposait à nous : la date de parution de la publication. Ce critère temporel, qui relève de l'évidence, nous a permis d'identifier que certains thèmes abordés dans les publications évoluaient au fil du temps (celles liées à la crise sanitaire Covid19 par exemple). Force est de constater que les années de publication des discussions ont été marquées par des crises importantes influençant les pratiques de travail des PCI. Par exemple, à la rentrée 2020, la pandémie occupait encore les têtes. À la suite du déconfinement (fin mai 2020), la mobilité des individus a repris, la période estivale l'a accentuée, favorisant une nouvelle propagation du virus et une rentrée à hauts risques pour les entreprises comme pour les salariés ; d'autant qu'aucun vaccin contre la Covid-19 n'existait encore. Sans surprise, les publications sur les risques étaient encore importantes dans un tel contexte. Et à raison, puisqu'un deuxième confinement a débuté fin octobre 2020. Mais il n'a pas fallu attendre le troisième et dernier (début avril 2021) pour que le sujet des risques liés au Covid-19 fasse place, petit à petit, à

d'autres : la coopération (comment faire lien à distance?), le télétravail (quelles règles d'usage établir ?) puis l'engagement ou plus exactement le désengagement.

Un autre critère – thématique –, tout aussi évident, nous a permis de comprendre que certains événements ou sujets émaillent régulièrement les publications (offres de recrutement, de stage ou d'apprentissage par exemple) ou l'activité du PCI (gestion de crise, déménagement, accueil et intégration par exemple). Nous avons donc cherché à regrouper ces nombreux sujets en quelques catégories aisément identifiables et suffisamment différenciables. Certaines sont au cœur des activités associées à la communication interne : les outils et canaux de communication à mettre en place, les événements à organiser, les contenus à produire. D'autres concernent la recherche de prestataires (agences ou travailleurs indépendants) ou d'intervenants (animateurs, experts, formateurs) apportant une aide à la réalisation de ces activités. Quelques-unes sont plus périphériques que d'autres et concernent les demandes de recrutement ou les propositions de candidature. Enfin, nous avons voulu identifier à part les publications issues de l'AFCI elle-même, par l'intermédiaire de la délégation générale. Il nous est apparu qu'elles traduisaient le fonctionnement d'une organisation singulière, notamment autour d'événements proposés à ses adhérents et porteurs de sujets de réflexion. Au final, nous avons fusionné et scindé les thèmes en fonction de leur cohérence et avons défini sept unités plus générales ou catégories thématiques, plus une portée par un acteur particulier (l'AFCI). À chacune, nous avons attribué un code⁴.

Ce double regard, temporel et thématique, peut se trouver combiné autour de quelques événements qui reviennent comme des marronniers (période des vœux et de la prise de parole du p-dg par exemple). En fin de compte, et de façon classique, la segmentation de notre corpus visait à identifier des transformations à la fois diachroniques et synchroniques dans les préoccupations et les représentations des PCI.

Nous avons enfin complété ces deux critères par un dernier, cherchant à qualifier l'objectif de la publication. À ce titre, nous l'avons nommé le critère déclencheur puisqu'il s'agissait de savoir ce qui avait déclenché ou initié l'écriture de la publication. Trois objectifs ont été relevés : une volonté de donner, de partager (par exemple une offre de recrutement ou l'annonce d'un événement) ou de conseiller (par exemple un ancien stagiaire ou apprenti) ; une volonté de recevoir ou de demander (par exemple une recommandation d'un outil ou d'un prestataire) ou de rechercher (par exemple un intervenant pour un travail rédactionnel ou un expert pour une convention de managers) ; enfin, une volonté d'interroger (pour rédiger une charte d'utilisation des réseaux sociaux), de questionner (avant la refonte d'un intranet), de réfléchir (à l'organisation d'une action spécifique dans le cadre d'un événement comme le mois sans tabac par exemple) pour obtenir des retours d'expériences. Là encore, à chaque objectif, nous avons attribué un code⁵.

À partir de ces critères, reprenons l'interrogation qui guide notre analyse: quelles sortes de transition sont mises en question par les PCI ? Sans entrer dans le détail, faute de place, une évolution est visible d'une période à l'autre. Sans surprise, la marque de la première est la crise sanitaire liée à la pandémie. D'une certaine façon, l'objectif de la communication interne est la construction sociale de l'entreprise, par l'identification de moments clefs et la mise en place d'événements qui rassemblent (Noël, les vœux, les dix ans de l'entreprise, etc.). Mais comment fédérer sans réunir, comment créer de la convivialité sans événement rassembleur, comment aider à la coopération sans regrouper les équipes, comment donner du sens dans une période où

⁴ EDIT pour une demande d'éditorial (texte, image, vidéo) sur un media ; ÉVÈNT pour une demande concernant un événement ; HARD pour une demande d'outils, dispositifs ou applications ; PREST pour une demande de contact avec un prestataire (agence ou indépendant); ANIM pour une recherche d'intervenant (animateur, expert, formateur); RECRT pour une demande de recrutement (travail, stage, apprentissage) ; CV pour la recommandation de professionnels ou étudiants. Et enfin, AFCI pour les publications faites par l'association.

⁵ PART pour une proposition de partage ou un conseil – *Je conseille...* ; RECO pour une demande de recommandation – *Je recherche...* ; REX pour un retour d'expérience dans le cadre d'une réflexion – *Je m'interroge...*

l'incertitude est encore grande ? Il s'agit donc de tenter de re-connecter les équipes, de re-travailler les uns avec les autres, de re-donner du sens en ré-investissant les espaces de travail malgré les contraintes apportées à la mobilité (salle de convivialité fermée) et aux comportements (gestes barrière). Des « *cas de mal-être* » grandissent, poussent les directions RH à mettre en place un « Numéro Vert » ou le p-dg à s'exprimer régulièrement. Le « *niveau d'engagement* » inquiète et le « *sentiment d'appartenance* » interroge.

La deuxième période est marquée par les transformations organisationnelles. La crise sanitaire est terminée, le retour sur site est consommé. Il s'agit alors pour les entreprises de ré-inventer leur organisation : du travail comme des espaces de travail. Habitué au travail à distance à la *va-comme-je-te-pousse*, les salariés sont en demande d'un télétravail organisé. Les PCI s'interrogent alors mutuellement sur des « chartes ». Dans la foulée, les directions d'entreprise comprennent que le temps du bureau personnel est révolu : elles pensent à réduire les environnements professionnels (déménagement) et à réaménager les espaces de travail (*flex office*). Deux sujets qui se retrouvent dans les publications des PCI, parfois associés à un changement des « *modes de travail* », une réflexion sur les « *métiers* », voire une « *transformation stratégique* ». Dans ce dernier cas, la transformation organisationnelle est alors interrogée de concert avec une « *transformation digitale* » des services dans le cadre d'un séminaire réunissant la communauté de managers.

Quant à la dernière période, le marqueur est le changement climatique et les transitions auxquelles il oblige. La réflexion, plus ou moins large, prime sur l'action à proprement parler. Réflexion large par exemple lorsqu'une entreprise organise une conférence avec la glaciologue Heidi Sevestre pour parler de ses observations sur le changement climatique. Une telle réflexion sur le changement climatique peut même être couplée à d'autres changements – « *sociaux, géopolitiques* » – dans le cadre d'une convention managériale. Réflexion plus précise toutefois pour une entreprise qui cherche un ou une intervenant.e pour sa « *journée Transition écologique* » à objectif de sensibilisation de l'ensemble des salariés. Pour sa part, l'AFCI elle-même cherche à aider ses adhérents à passer de la réflexion à l'action avec sa journée « *Climat, au défi de l'action* ». C'est l'une des rares publications d'ailleurs à ne parler ni de changement, ni de transition, mais d'« *urgence climatique* ». Notons enfin que, à la suite de ces réflexions sur la transition écologique, c'est même une réflexion sur la « *transformation de la communication interne* » qui s'amorce.

Conclusion

À l'aune de ces premiers résultats, force est donc de constater que les discours échangés entre pairs constituent des espaces d'interactions qui portent et organisent les transitions de leurs propres pratiques professionnelles (quid de la communication interne demain ?). Que partagent au final les PCI à travers ces échanges ? Sur le temps long (qu'il faudrait continuer), il semble que leurs publications et ces échanges mettent en évidence des formes de continuité et de rupture dans leurs discours (Ivanov *et al.*, 2024). En nous intéressant à ce qu'ils écrivent sur ce mur, à ce qu'ils se disent entre pairs, les transitions en cours apparaissent interprétées à partir de leur métier et de leur place dans leur organisation. C'est la raison pour laquelle nous appréhendons ces échanges sur le mur de discussion de l'AFCI comme de véritables faits de communication. Par notre analyse, nous espérons peu à peu mettre à jour un certain « ordre du discours » (Foucault, 1970) et le faire apparaître dans sa complexité à travers les questionnements des PCI.

Ce travail est loin d'être achevé à tout le moins, parce que l'année 2023 a sans conteste marqué les esprits en initiant une transformation numérique d'ampleur, l'intelligence artificielle (IA). Fin 2022, OpenAI mettait sur le marché la version 1 de ChatGPT, puis lançait la version 4 en mars 2023. De l'une à l'autre, un changement d'échelle était réalisé en matière d'intelligence

conversationnelle, accentué par la proposition d'IA concurrentes fin 2023 (Gemini, Mistral), interloquant la sphère médiatique mondiale et interpellant les acteurs (professionnels ou académiques) de la communication en particulier. Or, nous avons arrêté notre corpus à août 2023 ce qui ne nous a pas permis de voir comment les PCI transitaient vers de nouvelles modalités et pratiques de travail à cause de ou grâce à l'introduction de l'IA. L'analyse des publications sur les périodes suivantes nous permettra de prendre en compte l'apparition de ce sujet dans les échanges des PCI, nous offrant alors un éclairage empirique sur leurs préoccupations et représentations professionnelles.

Bibliographie

- ADEME (2024). *Transitions 2050 : choisir maintenant, agir pour le climat (synthèse)*. Agence de la transition écologique.
- Alter, N. (2000). *L'Innovation ordinaire*. PUF.
- Baillargeon, D., Brulois, V., Coyette, C., David, Marc D., Lambotte, F. & Lépine, V. (2013). Figures et dynamiques de la professionnalisation des communicateurs. *Cahiers du Resiproc*, (1), 12-33.
- Bonnaïfous, S. & Krieg-Planque, A. (2013). L'analyse du discours. Dans (Éds) S.Olivesi, *Sciences de l'information et de la communication. Objets, savoirs, discipline* (223-238). PUG.
- Braun, V. & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- Braun, V., Clarke, V., Hayfield, N. & Terry, G. (2019). Thematic analysis. In P. Liamputtong (Ed.), *Handbook of research methods in health social sciences* (pp. 843–860). Springer.
- Brulois, V. & Charpentier, JM. (2013). De l'image au social : le chemin d'une évolution pour les métiers de la communication. *Cahiers du Resiproc*, (1), 51-70.
- Brulois, V. Charpentier, JM. & Viers, J. (2014). Des communicants en quête de savoirs et de pratiques réflexives dans une entreprise en tension. *Cahiers du Resiproc*, (2), 146-160.
- Brulois, V. & Lépine, V. (2024). (Re)penser les dimensions de l'engagement des acteurs de la communication interne. Dans (Éds) F. Lambotte, L. Morillon & V. Lépine, *Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles* (245-260). PUL.
- Cottin-Marx, S., Flippo, F. & Lagneau, A. (2013). La transition, une utopie concrète ? *Mouvements*, 3(75), 7-12.
- Décaudin, J.-M. & Igalens, J. (2006). *La Communication interne*. Paris : Dunod.
- Falkheimer, J., Heide, M., Simonsson, C., & Andersson, R. (2022). Rally-around-the-organizational-flag? Internal communication in a professional organization during the Covid-19 pandemic crisis. *Corporate Communications: An International Journal*, 27(5), 23-38.
- Foucault, M. (1970). *L'Ordre du discours*. Gallimard, 2001 (1^e éd. 1970).
- Heide, M., & Simonsson, C. (2021). What was that all about? On internal crisis communication and communicative co-ownership during a pandemic. *Journal of Communication Management*, 25(3), 256-275.
- Horlait, D., & Lambotte, F. (2021). The future of internal communication in the light of the events observed during the Covid-19 crisis. *ESSACHESS–Journal for Communication Studies*, 14(2 (28), 59-80.
- Ivanov, I. (2021). *La communication de crise à l'ère du numérique : stratégies, processus et pratiques*. Presses de l'Université du Québec, PUQ, p. 368.

- Ivanov, I. (2019). De la compétence rare aux métiers atypiques : le journalisme peut-il écrire les relations publiques ? *Communication et professionnalisation*, 6 : 65-89.
- Ivanov, I., Robichaud, D., Cordelier, B., & Nahon-Serfaty, I. (2024). Pour une approche constitutive de la gestion de crise : communication, agentivité et processus organisants. Dans (Éds) F.Lambotte, L.Morillon & V.Lépine. *Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles* (33–54), PUL.
- Ivanov, I., & Somda, Y. A. (2025). La communication interne en temps de crise: typifications, arrested sensemaking et marge d'action communicationnelle. *Communication & Organisation*, 66 : 37-54.
- Kim, Y., & Lim, H. (2020). Activating constructive employee behavioural responses in a crisis: *Examining the effects of pre-crisis reputation and crisis communication strategies on employee voice behaviours*. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 28(2), 141–157.
- Li, J. Y., Sun, R., Tao, W., & Lee, Y. (2021). Employee coping with organizational change in the face of a pandemic: The role of transparent internal communication. *Public relations review*, 47(1).
- Libaert, T. (Dir.). (2022). *La communication environnementale* (Coll. « Les Essentiels d'Hermès »). CNRS Éditions.
- Mazzei, A., Ravazzani, S., Fisichella, C., Butera, A., & Quarantino, L. (2022). Internal crisis communication strategies: Contingency factors determining an accommodative approach. *Public Relations Review*, 48(4).
- Monnoyer-Smith, L. (2017). Transition numérique et transition écologique. *Annales des Mines: Responsabilité et environnements*, 3(87), 5-7.
- Motulsky, B., Guindon, J. B., & Tanguay-Hébert, F. (2017). *Communication des risques météorologiques et climatiques*. Presses de l'Université de Québec, p. 274.
- Piowar-Sulej, K., Popowicz, A., & Sulich, A. (2024). What is the link between internal communication, organizational culture and environmental strategy? *Central European Management Journal*, 32(1), 45–62.
- Potter, J., & Wetherell, M. (1987). *Discourse and social psychology: Beyond attitudes and behaviour*. Sage.
- Santis, L. & Ugarriza, D.N. (2000). The concept of theme as used in qualitative nursing research. *West J Nurs*, 22(3), 351–72.
- Sun, R., Li, J. Y. Q., Lee, Y., & Tao, W. (2023). The role of symmetrical internal communication in improving employee experiences and organizational identification during COVID-19 pandemic-induced organizational change. *International Journal of Business Communication*, 60(4), 1398-1426.
- Verčič, A. T. (2025). Public relations, a home for internal communication? *Journal of Public Relations Research*, 37(1), 1–5.
- Welch, M., & Jackson, P., (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communication : An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Zacklad, M., Alemanno, S. & Ihadjadene, M. (2020). Transition numérique, une approche info-communicationnelle ? *ATIC (Approche théoriques en information-communication)*, 1(1), 7-12.

Le rapport des SIC à l'histoire : épistémologie des transitions d'une jeune discipline *CIS & History : epistemology of a new scientific field's story*

Marianne Cailloux, Université de Lille, Geriico
marianne.cailloux@univ-lille.fr

Mots-clés : documentation, histoire, épistémologie, autocrutation, pluridisciplinarité

Keywords : documentation, history, epistemology, self-scrutiny, multidisciplinary

Résumé

Les 50 ans des SIC en France sont l'occasion de revenir sur leur histoire et la construction des relations intellectuelles avec les autres SHS. Cette proposition s'inscrit dans l'axe 2 puisqu'elle étudie comment s'est organisée l'action collective de recherche et d'enseignement dans la 52^e puis 71^e section, les processus de régulation disciplinaire au croisement de divers champs.

Il s'agit à travers l'étude de l'organe Lettre d'Inforcom et l'évolution des thématiques historiques dans les revues classées en SIC, les écoles de pensée et les orientations méthodologiques qui se sont forgées et transformées depuis les années 1970. Particulièrement intéressant se trouve le constat d'un rapport distancié et spécifique avec les sciences historiques qui s'éclairent dans les processus de construction et transformation d'une jeune discipline.

Cela permettra d'ouvrir sur l'axe 3 car nous observons des résistances, des adaptations et des contournements qui dévoilent qu'un rapport à l'histoire existe en SIC. Je conclurai sur les raisons de ces réticences et des ces transitions à la lumière des textes des pionniers de la section (Meyriat, Estivals, Escarpit, Miège).

Abstract

The 50th anniversary of ICS in France is an opportunity to look back on their history and the construction of intellectual relations with other Humanities and Social Sciences. This can take part of axis 2 since it studies how the collective action of research and teaching was organised in the 52nd and then 75th section, the processes of scientific regulation at the crossroads of various academia.

Through the study of the Lettre d'Inforcom and of the evolution of historical themes in ICS peer-reviewed journals, we see the schools of thought and methodological orientations that have been forged and transformed since the 1970s. Particularly interesting is the observation of a distanced and specific relationship with the historical sciences that enlightens the processes of construction and transformation of a young academic field.

This will allow to open up on axis 3 because we observe resistances, adaptations and circumventions that reveal an existent relationship between historic and communication sciences. I will conclude on the reasons for these reluctances and transitions in light of the texts of the pioneers of the field (Meyriat, Estivals, Escarpit, Miège).

Le rapport des SIC à l'histoire : épistémologie des transitions d'une jeune discipline

Marianne Cailloux

En 2000, la SFSIC et le groupe Théories et Pratiques Scientifiques (TPS) publient un ouvrage collectif, dirigé par Robert Boure, explorant la fabrique de la 71^e section. La jeune discipline se caractérise par une construction par l'autoscrutation et une ouverture vers d'autres sciences humaines et sociales pour se développer depuis sa fondation en France dans les années 1970 (Durampart, 2015).

Cette étude explore la fabrication des Sciences de l'Information-Communication (SIC) dans les relations de leurs champs avec les sciences historiques : comment l'histoire (concepts et méthodes) est mobilisée dans la recherche et l'enseignement mais aussi le développement académique de la discipline ? Il s'agit de questionner si et comment les SIC pensent les temporalités, non seulement pour étudier les techniques info-communicationnelles et la documentation, mais aussi les objets investis, comme les discours, les représentations, les pratiques, les phénomènes de l'information et de la communication (Cailloux, 2025, 74-82).

J'ai d'abord dépouillé les revues déterminées comme clés pour l'institutionnalisation des SIC et l'inventaire des thèses depuis l'apparition de la section (52^e en 1975, 71^e en 1985) (Meyriat & Miège, 2002). L'organe médiatique, les rapports nationaux, actes des congrès et interviews des pionniers permettent de comprendre les postures, débats et glissements disciplinaires montrant une mise à distance (et parfois rapprochement) de l'histoire au sein des SIC. D'autres intervenants dans la vie de la section se sont révélés fondamentaux pour comprendre le rapport à l'histoire qu'entretiennent les SIC. Les intitulés et résumés de thèses ont été dépouillés manuellement par la Lettre d'Inforcom (1978-1986) et sur le portail national informatique (1986-2022). Les revues ont aussi été dépouillées à la main, avec une consultation systématique des sommaires de numéros, puis résumés d'articles susceptibles de traiter d'un objet ancien, d'une durée longue, d'une réflexion sur la méthode historique.

Nous verrons d'abord les orientations vers des objets historiques et une éventuelle approche historicisante dans les premiers propos et travaux, puis les modalités d'une fabrique de l'histoire de l'information, la documentation et la communication, dont le développement de l'histoire des médias. Enfin, cette étude observe des réticences, soit politiques soit méthodologiques, pour une épistémologie de la distance des SIC avec les sciences historiques.

Une pluridisciplinarité originelle ?

La Lettre d'Inforcom

Le premier congrès de la société savante en 1978 est un jalon-clé des récits des origines des SIC avec le développement de groupes de travail distincts. La Lettre d'Inforcom liste les « connaissances fondamentales » (sémiologie, théorie de l'information, sociologie de l'information et de la communication, sociologie de la littérature, communication de masse, systèmes juridiques, politiques et économiques de l'information) et « appliquées » (bibliologie, documentologie, iconologie, filmologie, études de presse, moyens audiovisuels, moyens d'information, sciences du spectacle, publicité et marketing, relations publiques et de communication dans le monde économique et sociale, techniques d'expression, animation socio-culturelle). À aucun endroit, les sciences historiques ne sont mentionnées.

Pourtant, la revue publie en 1984 un article sur « le désir d'histoire », questionnant l'orientation des SIC vers une sociologie des usages, plutôt qu'une histoire technologique. Cela rejoint les interrogations de Faire de l'histoire (Le Goff & Nora, 1974) sur les ambivalences d'une histoire du présent, immédiate : « ne faut-il pas bien distinguer entre l'histoire à court terme qui

souligne l'aspect 'gadget des inventions', de l'histoire à long terme qui permet de replacer ces 'gadgets' dans les enjeux de la guerre des communications ? » (Laulan, 1984). Le rapport du congrès SFSIC indique que l'approche historique est la plus ancienne en SIC mais que si l'histoire est fondamentale, la caractéristique de la discipline est « de se rapprocher du présent ». En 1985, une position de la revue appelle à délimiter les champs des SIC : « peuvent être de la compétence de la 71^e section, les travaux d'histoire des moyens de communication. Sont hors de sa compétence, les travaux portant sur l'histoire des idées ou l'histoire des opinions quand celles-ci ne sont pas véhiculées par un moyen de communication faisant l'objet principal de l'étude » (Laulan, 1985). Ainsi, Bernard Miège (2004) rappelle une orientation plutôt sur le politique et le juridique, que sur l'économie et la sociologie.

Premiers travaux

La Lettre d'Inforcom montre une relative mobilisation de l'histoire en SIC mais aussi une particularité du processus d'historicisation de la discipline : sur 400 thèses recensées entre 1977 et 1985, 41 annoncent une approche historique (24 sur une période longue, 9 sur une période éloignée, 3 sur un objet ancien, 3 sur une histoire de la presse, 2 en histoire de l'éducation). Les directeurs (Pierre Albert, Robert Escarpit, Jacques Chaumier, André-Jean Tudesq, Jacques Perriault) sont des universitaires intéressés par ou provenant de l'histoire par leur formation. Les sujets sont souvent les médias, le cinéma et surtout le livre qui a l'avantage de conjuguer sciences du document et de la communication. Jean Devèze indique les recherches ailleurs susceptibles d'intéresser ses collègues de 52^e section. L'histoire périodisée, l'archéologie, l'histoire de l'art, l'histoire de la musique sont mentionnées.

Parmi les 26 signalées en histoire contemporaine, il faut noter l'intérêt pour la presse et les nouveaux objets médiatiques chez les historiens certes mais dirigés par des personnalités des SIC, comme Bernard Miège. Les thèses entre 1986 et 2022 montrent une continuité : si d'une façon générale, les objets de recherche en SIC sont très variés, les doctorats participant d'une dimension culturelle persistent à ne travailler que les périodes postrévolutionnaires, se focalisant sur le XX^e siècle, parfois explorant le XIX^e siècle, et s'attachant plutôt au monde du livre et surtout aux « nouveaux » médias.

Dans les revues SIC, 406 articles ont été repérés, avec une temporalisation (130), un objet ancien (113), une méthodologie historique (61), problématisant un changement (54), historicisant les sciences (30) ou enfin réalisant une bio-bibliographie (18). Sans surprise, 307 articles portent sur les XX^e et/ou XXI^e siècles. Ensuite, le XIX^e siècle est investi soit seul (28) soit en lien avec le siècle suivant (26). Là encore, les modalités techniques et technologiques, l'essor d'une information et d'une documentation de masse, l'industrialisation des moyens de transport et de nouveaux supports médiatiques semblent conçus comme une clé légitimant les choix d'objets de recherche en SIC. Seuls 44 articles traitent d'un objet de l'Ancien Régime, surtout la période moderne, l'Antiquité et le Moyen Âge n'étant que rarement investis dans les revues en SIC, ce que j'explique par l'absence de formation spécialisée sur les langues, les matérialités et les méthodologies nécessaires pour traiter ces périodes.

Dans ce panel, 56 articles (13%) traitent d'un changement (avec des mots-clés comme « nouveau », « innovant », « évolution », etc.) sans aucune intention d'une situation par rapport à ce qui précède, peu importe le sujet. Le critère d'historicisation se catégorise en trois types : ceux qui travaillent un objet du passé (28%), un temps long d'étude – de plus de dix ans à plusieurs siècles – (32%), une approche historique ou une réflexion sur l'historien (15%), les articles proposant une histoire des sciences (7, 5%) et quelques occurrences d'approche bio-bibliographique (4, 5%), soit revenant sur le parcours d'une figure liée à la discipline.

Les orientations depuis 2000

En 2002, Yves Jeanneret dresse une liste des champs de production de savoir, parmi lesquels les sciences de l'information et l'organisation des connaissances, la communication

organisationnelle, la sémiologie des discours, l'économie politique des industries info-culturelles, une sociologie des savoirs et des cultures, l'analyse socio-anthropologique des dispositifs, acteurs médiatiques et usages technologiques.

Le prisme politique et technologique est investi pour comprendre les médias et leurs relations, avec un déséquilibre touchant à deux problèmes : « Le mépris dominant des sciences humaines pour les questions d'information et de communication et la représentation caricaturale du secteur empêchent un rééquilibrage de ce rapport à la technique » (Jeanneret, 2002). Le champ se diversifie en direction des études médiatiques... pour peu que la notion de nouvelles technologies soit relativisée et nuancée, ce que font les historiens de la lecture et de l'écriture comme Anne-Marie Christin, Roger Chartier, Hervé-Jean Martin, mais les travaux SIC sur les médias et objets récents sont les plus fréquents,

En 2017, Yves Jeanneret (19-23) revient le recours à l'histoire par les SIC comme argument rhétorique de la nouveauté. Il s'agit d'attirer l'attention sur le danger qu'il y a à se contenter de citer des travaux historiens pour le passé de l'objet que l'on traite uniquement dans sa contemporanéité en information-communication. C'est un autre impensé à souligner : est-ce un choix délibéré ou par défaut que de ne pas revenir aux sources et/ou ne pas déconstruire les modalités de fabrication disciplinaire des historiens ?

Faire de l'histoire en SIC

Historiciser la communication

Entre 1986 et 2022, 151 thèses avec une dimension historique sont soutenues sur 798 doctorats en SIC, un tiers (51) en Bibliothéconomie et sciences de l'information, un cinquième (29) en Commerce, communications, transports, le reste dans une grande variété, alors qu'il n'y a pas de sous-catégorie « histoire ». De même, les années 2000 montrent une transition des publications périodiques vers des pratiques de recherche historique et des discours sur ses modalités de raccrochement aux SIC, mais rarement les deux ensemble. Soit le travail est une recherche historique sans aucune référence aux théories de l'information ou de la communication, soit l'article ne mobilise aucun outil historique et se contente d'habiller une recherche en communication avec des références à des auteurs historiens.

Comme objets, les recherches en SIC sur les objets historiques et/ou historicisés préfèrent les médias, les lieux de savoir et de documentation mais aussi les technologies de communication, qui sont investis par d'autres truchements (sociologie, anthropologie et épistémologie). Les tendances qui émergent confirment les hypothèses de départ : le recours à l'histoire est surtout secondaire et contextualisant, les méthodologies ne sont pas importées en SIC, et il est difficile pour ses chercheurs de traiter des objets anciens ou des périodes longues ou encore de faire des liens avec les périodes précédant l'essor de la communication.

L'essor de l'histoire ?

Créée en 1982, la revue *Études de communication* publie seulement en 2004 un dossier épistémologique – avec Yves Jeanneret, Éric Delamotte et Gérard Régimbeau – sur les modalités de recherche en lien avec l'histoire culturelle. *Réseaux. Communication. Technologie. Société, Tic & Société* (1983) publie dès 1984 des articles historicisant les médias, avec des auteurs qui, par leur formation et leurs objets de thèse se transfèrent vers les SIC, comme Catherine Bertho-Lavenir (1999) ou Patrice Flichy, Jérôme Bourdon, Michel Atten ou Jean-Pierre Baccot, qui dirigent parfois des thèses en ce sens (Cailloux, 2025, 469-482). Bernard Miège écrit deux articles sur la construction des SIC en 2008 et 2017 dans les *Cahiers de la SFSIC* et Robert Boure (2002) encadre un ouvrage sur les origines de la section et l'institutionnalisation de la discipline : le recours à l'histoire sert alors la légitimation du champ, comme le montrent les chapitres de Jean Meyriat et Jean-François Têtu.

Ailleurs, les articles SIC se concentrent plutôt sur les premiers moyens de communication « de masse » du télégraphe à la télévision jusqu'aux années 1990, les jeunes docteurs publiant leurs recherches à visée historique. Stéphane Olivesi et Wolf Feuerhahn produisent chacun deux articles montrant une historicisation, Yves Winkin fait une heuristique notionnelle de notre discipline par une étude étymologique. On voit une affinité littéraire chez ceux historicisant la posture scientifique, qui peut recouper des objets médiatiques. Ainsi, Hélène Duccini (moderniste) s'oriente vers l'histoire contemporaine et l'audiovisuel, point d'entrée en histoire des médias ; Béatrice Fleury (thèse en cinéma) publie avec Jacques Walter, sur les enjeux des objets et des savoirs, dessinant les modalités d'engagement et d'usage des chercheurs en SIC (Cailloux, 2025, 209).

Le rapport à l'enseignement, chez J. Perriault par exemple, entraîne chez certains auteurs, une mise en tension de la société, de l'histoire et des phénomènes d'information et de communication ; Éric Delamotte (2013) n'hésite pas à relier des objets issus de la documentation et de ses techniques, avec les usages informationnels. Néanmoins, les manuels généraux historicisant la communication restent souvent aux périodes industrielles, avec des introductions épistémologisant rapidement l'Antiquité et le Moyen Âge. De même que les littéraires, les sociologues s'intègrent dans les revues de 71^e section, mais peu sont intéressés par des pratiques historiennes. Par exemple, Patrice Flichy (1989 ; 1991) publie sur des « innovations » comme le vidéodisque ou les machines sonores. Sa réflexion interdisciplinaire sur les moyens de mobiliser des méthodologies diverses au prisme des objets techniques, montre un corpus tiré des sociétés savantes et des associations professionnelles qui permettent une socio-histoire très fine des professionnels, sans pour autant que tout l'appareil d'historien soit utilisé : les sources ne sont pas renseignées avec précision mais plutôt mobilisées au fil du propos (Cailloux, 2025, 200-202).

Certains positionnements éclairent la façon inédite dont les SIC interagissent avec la méthode historique. Franck Cochoy (2010 ; 2013), spécialiste des médiations marchandes, utilise comme terrain une revue professionnelle du commerce de détail des années 192-40, dont il analyse les différents espaces médiatiques sans « s'appuyer sur la méthode historique classique ». Il ne s'intéresse donc pas uniquement aux acteurs et à ce que leurs discours traduisent des pratiques et des contextes de l'époque étudiée, mais expose la rhétorique textuelle et visuelle, ainsi que ses effets. On voit là une véritable interaction d'un objet ancien et des notions SIC, défendant l'étude des médias historiques comme révélatrice d'une conception (re) construite de la société (Cailloux, 2025, 210).

Parcours intellectuels

Les chercheurs en SIC constituent des terrains plutôt que des corpus, en ce qu'ils fabriquent leurs documents, recueillent leurs traces, par enregistrement de données humaines et/ou techniques. D'après les parcours des pionniers et de certains de nos collègues, les auteurs de travaux (thèses, livres, articles) sur des périodes et objets du passé ont souvent une formation en sciences historiques. Pour autant, rares sont les études précédant l'industrialisation perçue du reste comme le facteur déterminant la massification de l'information et du document. Celle-ci est développée comme argument de la restriction à une communication dite moderne, or ces limites sont aujourd'hui reconsidérées en SIC.

La fabrication historique et l'épistémologie des métiers et des espaces info-documentaires (Alain Charron, Dominique Varry, Noé Richter et d'autres), relève plutôt d'une formation en sciences humaines « classiques », que d'un investissement dans les SIC. Certains auteurs (Alain Carou, Sophie Fayet-Scribe, Martine Poulain) semblent priser des périodes « fortes » de conscientisation des pouvoirs de l'information, comme les deux grandes guerres. La documentation, elle, se focalise sur des figures importantes (Melvil Dewey, Eugène Morel, Paul Otlet, Suzanne Briet), les institutions anciennes (musées, bibliothèques) ou les pratiques

de lecture, de recherche d'information et de culture sont étudiées sur des temps parfois longs (plusieurs décennies) mais jamais avant la fin XIX^e siècle.

Les auteurs qui « reviennent » sont peu fréquents vu la taille du corpus ; on observe que ceux ayant une formation historique capitalisent leurs travaux de thèse sur plusieurs publications, et donc la concentration sur un objet d'étude. L'ouverture interdisciplinaire tient autant à la formation du scientifique qu'aux spécificités des objets étudiés, avec trois tendances : les spécialistes des SIC qui s'intéressent, ponctuellement ou durablement, à l'histoire des sciences et particulièrement de leur discipline (d'origine ou d'adoption), peut-être en fonction de leur rôle dans la dynamisation de celle-ci ; les originaires de sciences humaines (littérature, histoire) travaillant des objets anciens et à les investir de concepts SIC ; et puis ceux ancrés en SIC et progressivement ou initialement sensibles aux temps longs pour comprendre les phénomènes dans leurs contextes.

Conclusion

En 2004, Bernard Miège (p. 201-2) refuse de laisser les médias périodisés/historicisés aux historiens, critiquant la méthode scientifique de la 22^e section comme s'il y avait un refus de « questionnement proprement sociologiques, ou socio-politiques ». Deux enjeux fondamentaux politisent la question des relations entre histoire et SIC : une préoccupation de légitimité de la 71^e section face à une science humaine traditionnelle seulement scientifiée au XX^e siècle et la crainte que les historiens ne « voient » pas l'apport des théories de la communication et des études culturelles et politiques, Sans une approche info-communicationnelle contextualisée à une société et une culture, et non seulement une histoire, comment comprendre les processus dynamiques entre les acteurs individuels et groupaux, les rapports de pouvoir, les effets de masse ou encore la construction des espaces publics et privés (Frame, 2023, 18) ?

Dans l'étude scientifique des objets anciens et la fabrique du rapport intellectuel au passé, plusieurs éléments semblent propres à la méthodologie historique. D'abord le refus d'une histoire immédiate (Le Goff & Nora, 1974) imposerait le travail sur documents, donc la nécessité d'une certaine distance temporelle à l'objet étudié, une marge nécessaire pour la « mise en documents » ou la « mise en patrimoine ». Cela implique l'élaboration d'un corpus, circonscrit par un critère homogène (période, support, aire) ou une approche comparatiste, qui se trouve aussi dans les sciences de la littérature. Enfin, le troisième élément serait la maîtrise de connaissances d'une culture autre que celle de la société où s'inscrit le chercheur, point de rencontre avec les SIC qui comme l'histoire, intègrent les apports de l'anthropologie et de la sociologie. Finalement, le rejet de l'histoire se lit dans une réticence face aux types de traces réunies. Yves Jeanneret parle même d'une « obsession » des SIC à étudier de préférence les acteurs, que les documents quand les deux sont tout autant valides et gagneraient à être croisés plus systématiquement puisqu'ils complètent l'analyse de discours, de pratiques et de représentations.

À ce titre, le positionnement des pionniers trahit dès le départ la construction d'une pensée info-communicationnelle institutionnalisée depuis 50 ans. Il y a chez eux des réflexes de travail propres de ce que leurs contemporains historiens développent : réunir un corpus, s'inscrire dans une temporalité, proposer une lecture critique de sources premières (Escarpit, 1956 et 1965) mais plutôt les plus proches donc faciles d'accès (Estivals, 1965 ; Meyriat, 1957). Et pourtant, cette méthode reste marginale en SIC, en regard de la mobilisation des sciences sociales. Cette réticence à reconnaître « faire de l'histoire » en SIC dévoile une injonction à la transition dans la nécessité, réelle, d'une nouvelle discipline pour étudier les objets et les processus de l'information et la communication et les bouleversements sociaux et culturels des nouvelles technologies.

Bibliographie

- Bertho-Lavenir, C. (1999). De l'histoire aux SIC. *Histoire et Communication. MEI « Médiation et Information »*, n° 10, 31-37.
- Boure, R. (2002). *Les origines des sciences de l'information et de la communication : regards croisés*, PUF.
- Cailloux, M. (2025). *Faire (de) l'histoire en SIC : l'historicisation des phénomènes de communication*. [mémoire d'habilitation à diriger les recherches inédit]. Université de Toulouse.
- Cochoy, F. (2010). Comment faire des affaires avec des mots-choses : presse commerciale et performative (Progressive Grocer, 1929-1946). *Réseaux*, n°163 (5), 77-103. <https://doi.org/10.3917/res.163.0077>
- Cochoy, F. (2013). La focalisation « médiale » : pour un regard post-constructiviste sur les outils de communication. *Études de communication*, n°40, 77-92. <https://journals.openedition.org/edc/5129>
- Delamotte, É. (2013). La classification et l'accès aux ouvrages (1850-1914) : genèse d'un geste informationnel. *Hermès, La Revue*, n°66 (2), 193-198. <https://shs.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2013-2-page-193?lang=fr>
- Durampart, M. (2015). Sur les origines et l'évolution des sciences de l'information et de la communication. *Hermès, La Revue*, n° 71(1), 31-40. <https://doi.org/10.3917/herm.071.0031>
- Escarpit, R. (1958). *Sociologie de la littérature*. PUF.
- Escarpit, R. (1965). *La Révolution du livre*. Unesco.
- Fayet-Scribe, S. (2000). *Histoire de la documentation en France, culture, science, technologies de l'information (1895-1937)*. CNRS.
- Flichy, P. (1989). Qui perd gagne. Histoire comparée de deux innovations : le Vidéotex et le vidéodisque. *Réseaux*, n°37 (7), 83-98. https://www.persee.fr/doc/reso_0751-7971_1989_num_7_37_1337
- Frame, A. (2023). *Des cultures à l'interculturalisation Penser le changement culturel médiatisé à l'ère de la mondialisation*. EDUL.
- Jeanneret, Y. (2002). Les sciences de l'information et de la communication. *Lettre d'Inforcom*, n°91, 1-46.
- Jeanneret, Y. (2004) (dir.), Analyse communicationnelle et épistémologie des sciences sociales, *Études de communication*, n°27. <https://doi.org/10.4000/edc.67>
- Laulan, A.-M. (1984). Notre société, notre champ scientifique, *Lettre d'Inforcom*, n°17, 2-12.
- Laulan, A.-M. (1985). Notre champ scientifique, *Lettre d'Inforcom*, n°20, 4-6.
- Le Goff, J. et Nora, P. (1974). *Faire de l'histoire*. Gallimard.
- Meyriat, J. et Miège, B. (2002). Le projet des SIC : de l'émergent à l'irréversible (fin des années 1960-milieu des années 1980). Dans R. Boure (ed.), *Les origines des sciences de l'information et de la communication (I-)*. Presses universitaires du Septentrion. <https://doi.org/10.4000/books.septentrion.113483>
- Meyriat, J. (1957). Le Portugal depuis la Seconde Guerre mondiale. État des travaux. *Revue française de science politique*, n°VII(3), 646-658.
- Miège, B. (2004). *L'information-communication, objet de connaissances*. De Boeck.
- Miège, B. (2008). Les SIC ont-elles toujours besoin d'une société scientifique généraliste ?. *Les Cahiers de la SFSIC*, n°3, 4-6. <https://www.sfsic.org/wp-inside/uploads/2024/04/2008-cahiers-de-la-sfsic-3.pdf>

- Miège, B. (2017). Contribution à la connaissance de l'édification des SIC dans les années 80 et 90- Sur les rôles respectifs de la 71^{ème} section du CNU et de la SFSIC. *Les Cahiers de la SFSIC*, n°13, 137-149. <https://cahiers.sfsic.org/sfsic/index.php?id=336>
- Perriault, J. (2010) (dir.), *Racines oubliées des sciences de la communication*. CNRS.
- Régimbeau, G. (2023). Sciences de l'information-communication et Histoire. *Millénaire 3 : Prospective de la Métropole de Lyon*. <https://hal.science/hal-03077229/>

Participation citoyenne et projet de mobilité : une instrumentalisation de la transition écologique ?
Citizen participation and mobility projects: an instrumentalization of the ecological transition?

Marie Cambone, Université Grenoble Alpes, Gresec
Marie.cambone@univ-grenoble-alpes.fr

Mots-clés : Transition écologique, participation citoyenne, mobilité, enquête publique, instrumentalisation

Keywords : Ecological transition, citizen participation, mobility, public enquiry, instrumentalization

Résumé

Nous analysons les appropriations qui sont faites des enjeux de transition écologique par les différents acteurs participants à une enquête publique en vue de la création d'un nouveau mode de transport urbain : le transport par câble.

L'analyse montre que la thématique environnementale est centrale pour justifier de la pertinence ou pas de ce projet. Cependant, seuls les arguments forgés par des experts environnementaux sont mobilisés, au détriment de la parole citoyenne pourtant étant la raison d'être de l'enquête publique.

Abstract

We analyze the appropriation of ecological transition issues by the various players involved in a public inquiry into the creation of a new mode of urban transport: cable transportation.

The analysis shows that the environmental theme is central to justifying the relevance or otherwise of this project. However, only arguments forged by environmental experts are mobilized, to the detriment of the citizen's voice, even though this is the raison d'être of the public inquiry.

Participation citoyenne et projet de mobilité : une instrumentalisation de la transition écologique ?

Marie Cambone

Les mobilités sont un enjeu fort lorsque l'on parle de transitions socio-environnementales, et ce à toutes les échelles (locales, régionales, nationales, internationales). Dans le cadre de cette communication, nous étudions la réorganisation de l'offre de mobilité dans une métropole qui souhaite introduire une nouvelle modalité de transport en commun (le transport par câble) dans un but affiché de transition écologique. Notre objectif est d'analyser les appropriations qui sont faites des enjeux de transition écologique et de transition dans les pratiques de mobilité lors d'un moment particulier du projet, celui de l'enquête publique faisant suite à une série de concertations pendant presque dix ans. En effet, droit de l'environnement et participation citoyenne sont intimement liés (Monédiaire, 2013 ; Brett, 2017 ; Odier 2024). Du fait de notre positionnement en Sciences de l'Information et de la communication, nous portons une attention aux dispositifs et aux discours des différents acteurs, en analysant les mises en tension entre les formes d'organisation des politiques publiques de mobilité et les modalités concrètes de leur mise en œuvre sur le terrain.

Parmi l'ensemble des dispositifs participatifs proposés sur ce territoire, nous nous concentrons ici sur l'enquête publique, car elle est un moment privilégié pour saisir les discours et jeux des nombreux acteurs qui gravitent autour d'un projet (Autorité Organisatrice des Mobilités (AOM), acteurs publics, élus, acteurs industriels ou socio-économiques, habitants), et la réelle place assignée aux différents arguments qui le sous-tendent.

« L'enquête publique est le point de passage obligé de tout projet d'aménagement. [...] Sont soumis à enquête publique : [...] les aménagements, les ouvrages et les travaux qui sont susceptibles d'affecter l'environnement » (Vacarme, 1997).

Les enquêtes publiques ont été l'objet de nombreuses recherches en droit (en particulier dans la Revue juridique de l'environnement) et en sciences politiques (Gourgues, 2018 ; Blondiaux, 2021). En revanche, peu d'études en sciences de l'information et de la communication (SIC) se concentrent sur cet objet, alors que la question de la participation a été fréquemment abordée dans le domaine des SIC. Les recherches en SIC ont mis en lumière deux facteurs qui expliquent l'écart entre la participation citoyenne et son impact sur les délibérations dans l'action publique. Premièrement, les formes de participation sont fortement impactées par les caractéristiques techniques et sémiotiques des dispositifs proposés, notamment lorsque ceux-ci sont numériques, comme c'est le cas pour cette enquête publique (Dahlgren, 2009 ; Badouard, 2014 ; Laurent *et al.*, 2018). Autrement dit, le design et les fonctionnalités d'un dispositif sont envisagés comme des normes d'action recherchant une « mise en conformité » des comportements attendus dans le cadre de la participation, révèlent certaines conceptions démocratiques (Theviot, 2022) et sont porteurs de représentation des rapports de pouvoir et des manières de gouverner (Gourgues et Petit, 2022). Deuxièmement, des études ont démontré que l'accent a souvent été mis sur le recueil des propositions, l'organisation de l'information et la transparence des procédures plutôt que sur la délibération et le transfert de souveraineté vers les citoyens (Wojcik, 2013 ; Mabi, 2021 ; Borge *et al.*, 2022), minorant la dimension conflictuelle propre à l'espace public (Pailliar, 2019).

Dès lors, l'originalité de notre proposition repose sur l'analyse de l'objet « enquête publique » au sein d'un espace social organisé et normé par un dispositif législatif encadrant les enquêtes publiques, et sur un territoire particulier, une métropole. Échelon relativement récent dans le paysage des collectivités territoriales, plusieurs travaux interrogent le rôle que peuvent jouer les métropoles dans les questions de participation (Gallart, 2019 ; Luce, 2025).

Plus précisément, nous questionnerons la manière dont la thématique de la transition socio-environnementale est mobilisée, voire instrumentalisée, par ces différents acteurs (AOM, élus,

acteurs industriels et socio-économiques, habitants) pour justifier de la pertinence d'un nouveau projet de transport en commun dans une métropole française.

Pour ce faire, nous analysons la manière dont les expressions et les arguments en faveur des « transition écologique » et « transition des pratiques de mobilité » sont mobilisés par ces différents acteurs pour justifier de la pertinence d'un nouveau projet de transport en commun. Nous avons analysé des documents produits par l'AOM à l'occasion de l'enquête publique menée du 6 novembre au 21 décembre 2023 (7 pièces constituant 2 600 pages¹) et le rapport d'enquête publié le 14 mars 2024 par les trois commissaires-enquêteurs. Par ailleurs, nous avons procédé à l'analyse sémio-communicationnelle des dispositifs participatifs mis en place dans le cadre de cette enquête, notamment la plateforme numérique sur laquelle était déposée la documentation et sur laquelle on pouvait laisser une contribution. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur l'approche socio-sémiotique des écrits d'écran (Jeanneret, Souchier, 2009 ; Bonaccorsi, 2013).

Cette étude s'inscrit dans un contexte plus large, celui de l'analyse de l'ensemble de la démarche de concertation entourant ce projet de transport par câble depuis 2013. Nous avons notamment été présents aux différentes réunions publiques et ateliers et avons mené des entretiens avec tous les acteurs concernés en 2021-2022 (AOM, acteurs industriels, élus, collectifs citoyens, associations). Cette connaissance du terrain permet de mettre en perspective les données récoltées dans les documents produits autour de l'enquête publique de 2023. Pour autant, le fonctionnement des enquêtes publiques étant très réglementé, les résultats qui apparaissent ici concernant les jeux d'acteurs et les rôles assignés aux citoyens, aux associations et aux agences étatiques sont transposables ou questionnables dans d'autres contextes de chantiers réalisés en faveur de la transition écologique.

Dans une première partie, nous analyserons comment l'instrument d'action publique qu'est l'enquête publique s'empare des problématiques de transitions socio-environnementales. Ces premiers résultats nous amèneront, dans une seconde partie, à interroger la place laissée aux citoyens dans l'enquête publique et la surreprésentation des arguments des experts de l'environnement.

L'enquête publique comme instrument de la transition socio-environnementale

Une enquête publique « réussie » quantitativement parlant

L'enquête publique s'est déroulée en 2023, sur une période de sept semaines. Elle a porté sur plusieurs objets, à savoir la déclaration d'utilité publique des travaux d'aménagement ; l'autorisation environnementale du projet, incluant la police de l'eau et les dérogations pour les espèces et habitats protégés ; la mise en compatibilité du Plan Local d'Urbanisme intercommunal (PLUi) ; les enquêtes parcellaires relatives à la cessibilité des terrains concernés ; l'instauration de servitudes d'utilité publique pour le survol des infrastructures et la délivrance des permis de construire.

L'enquête a été menée par une commission d'enquête, composée de trois commissaires enquêteurs. Ces personnalités indépendantes ont veillé au bon déroulement de la procédure, recueillant les observations du public par différents moyens² : un registre numérique, des

¹ Les pièces étaient disponibles sur le registre numérique le temps de l'enquête : <https://www.registre-numerique.fr/liaisonparcable/documents>. Toutes n'ont pas fait l'objet d'analyse puisque beaucoup étaient constituées de plans d'aménagement, de documents techniques...

² Compagnie Nationale des Commissaires Enquêteurs, <https://www.cnce.fr/le-commissaire-enqueteur-qui-est-il>, consulté le 10 juillet 2025.

registres papier mis à disposition dans sept lieux d'enquête, par e-mail, par courrier adressé au Président de la commission d'enquête et lors des permanences en mairie.

L'enquête publique a suscité une vaste mobilisation : 1 971 contributions ont été déposées, dont 1 769 sur le registre numérique, 181 sur les registres papier, 16 par courriel et 5 par courrier. Lorsqu'on s'en tient au rapport des commissaires enquêteurs, ils estiment que ce nombre de contributions est suffisant et donc satisfaisant. Selon le rapport, durant les premières semaines, 1 250 contributions ont été enregistrées, soit une moyenne de 29 contributions par jour. Une forte hausse de la participation a été observée dans les quatre derniers jours, avec 721 contributions déposées, soit 180 contributions par jour en moyenne.

Ainsi, cette enquête publique a suscité de nombreuses contributions venant d'un public très large accueillant, outre les riverains directement concernés par le projet, tout citoyen, toute personne morale privée ou publique, collectivité locale, établissement public, État, toute administration dont les projets sont affectés par le projet soumis à enquête (Viard, 2014). Dans le cas présent, nous retrouvons des contributions venant d'autres villes de France dans lesquelles le transport par câble est déjà opérationnel. Cet élément a d'ailleurs été fortement critiqué, certains opposants au projet accusant l'AOM et d'autres acteurs industriels impliqués dans le projet de lobbying « pour faire augmenter le nombre de contributions en faveur du projet » (Ouattara, 2025).

L'instrumentalisation des données environnementales dans un projet de mobilité

Dans le rapport d'enquête publique, l'analyse menée montre combien la mobilisation des données environnementales est centrale pour justifier de la pertinence ou pas d'un projet de mobilité par les différents acteurs. En effet, les arguments exposés par l'AOM pour supporter le transport par câble portent sur deux aspects principaux. Premièrement, le transport par câble est présenté comme décarboné, fonctionnant à l'énergie électrique et participant donc à la réduction des gaz à effet de serre et à l'amélioration de la qualité de l'air dans ce secteur très pollué³. Deuxièmement, implanté dans un secteur comportant de nombreux obstacles naturels et artificiels (rivières, autoroute, lignes de train), il est présenté comme la seule alternative possible pour équiper en transports en commun ce secteur de la ville⁴. Ces arguments sont appuyés sur des études menées en interne ou mandatées à des cabinets d'experts.

Aussi étonnant que cela puisse paraître, c'est sur ces mêmes arguments qu'est prononcé l'avis défavorable à la demande de Déclaration d'Utilité Publique du projet de liaison par câble. Il est à noter que, pourtant, plus de 90% des projets soumis à enquête publique (sauf les cas relevant de projets d'installation d'éoliennes) reçoivent un avis favorable (Odier, 2024, p. 27). Finalement, les commissaires-enquêteurs démontrent, en s'appuyant sur les recommandations de l'Autorité environnementale, que le projet n'est pas assez écologique dans la mesure où « un passager utilisant le transport par câble est consommateur d'au moins 7 à 8 fois plus d'énergie électrique par km parcouru qu'un passager utilisateur du tram » et que « cette consommation électrique impacte le bilan carbone du projet » (rapport d'enquête publique, p. 16). Cette consommation énergétique est notamment due au tracé sinueux proposé ici. Par ailleurs, aux pages 19-20 du rapport, les commissaires-enquêteurs concluent à un report modal⁵ faible et que « le projet de câble ne participera que très peu au désengorgement de la circulation ». En effet, les deux terminus du transport par câble se situent d'ores et déjà dans la métropole et ne sont pas desservis par d'autres transports en commun venant de plus loin dans la vallée.

³ Document « le futur de la mobilité dans l'aire grenobloise. Le transport par câble.

⁴ Mémoire en réponse, p. 211. Le mémoire en réponse est un document fourni par l'AOM pendant l'enquête publique pour apporter des réponses aux problématiques soulevées par les commissaires enquêteurs.

⁵ Le report modal désigne le report d'une partie des flux d'un mode de transport vers un autre, ici de la voiture, du bus ou du tram vers le transport par câble.

Le tracé constitue le principal point d'achoppement dans l'opposition au projet : les riverains contestent un tracé qui survolera ou se situera près de zones résidentielles, ainsi que la distance entre les stations et ces mêmes zones résidentielles (Ouattara, 2025). Par ailleurs, les opposants politiques, certains habitants de la métropole et plus généralement du bassin de vie dénoncent un tracé trop court, qui ne permettra pas de désengorger la vallée puisque les usagers devront entrer en voiture dans la métropole pour se garer à proximité des stations et effectuer « le dernier kilomètre » jusqu'à leur lieu de travail.

On le voit, il ne suffit pas de proposer un transport en commun pour qu'il soit exempt de critiques environnementales, alors même qu'il représente une faible emprise au sol. Experts et habitants ont réalisé de nombreuses études pour remettre en cause les données délivrées par l'AOM, notamment sur le calcul du report modal ou sur le coût d'une solution alternative au transport par câble.

Ainsi, l'instrumentalisation de la transition écologique pour justifier des projets de mobilité est toujours présente dans le cas qui nous intéresse.

L'enquête publique : quelle place pour les citoyens sur des questions de transition socio-environnementale ?

Le transport par câble, un projet écologique ? Confrontations entre rapports d'experts

Dans ce rapport d'enquête, tous les arguments en faveur ou en défaveur du projet de transport par câble s'appuient sur des études menées par les différents acteurs, c'est-à-dire par des experts des questions environnementales, d'urbanisme, et non pas les contributions des citoyens recueillies par l'AOM pendant les différentes concertations (de 2015 puis de 2021-2023) ou par les commissaires-enquêteurs pendant l'enquête publique de 2023. Nous pouvons nous demander si ce résultat s'explique par la complexité du sujet soumis à l'enquête publique ou s'il s'agit d'une constante. L'ouvrage de Francis Odier (2024) illustre pourtant nombre de projets complexes où la participation des publics non experts a participé à l'enrichissement de l'enquête publique et donc du projet, et ce, même sur ce même territoire, par exemple lors d'une enquête publique concernant la création d'une rocade.

De plus, la complexité des sept documents composant le dossier déposé par l'AOM pour consultation en vue de l'enquête publique (représentant un total de 2 600 pages) montre bien que peu d'efforts de traduction des documents techniques, tels que les plans de déplacement urbain (PDU), les plans locaux d'urbanisme intercommunaux (PLUI) et l'étude socio-économique, ont été réalisés. La complexité de ces documents rend toute lecture difficile pour un public profane (expression utilisée dans les conclusions de l'enquête publique par les commissaires-enquêteurs pour parler des non experts). L'emploi même de ce terme pour désigner les usagers, riverains, habitants ou citoyens montre clairement la distinction qui est faite entre la parole experte et la parole profane, alors que nombre de riverains sont très renseignés sur le projet et qu'il est courant que les opposants aux projets mandatent des contre-expertises pour contrecarrer les arguments des porteurs du projet.

Finalement, les commissaires enquêteurs ont principalement justifié leur avis négatif par les opinions exprimées par les conseils municipaux des villes concernées ou voisines, ainsi que par celles du Département, de la Région et de l'État (dans ce cas particulier, l'absence d'avis de ces trois entités). Toutefois, l'avis le plus influent semble être celui de l'Autorité environnementale, dont les arguments sont fréquemment cités tout au long de l'avis, ou celui de l'Autorité de Sureté Nucléaire.

On le voit, tant l'AOM que les commissaires enquêteurs s'appuient sur des rapports d'experts pour justifier de la pertinence ou pas du transport par câble, délaissant les contributions des profanes pourtant exprimées à maintes reprises, lors des différentes phases de concertation et de l'enquête publique.

Quelle place laissée aux citoyens dans cette enquête publique ?

L'analyse de l'appropriation des enjeux de transition écologique et des pratiques de mobilité illustre un résultat sur la place même laissée aux citoyens dans cette enquête publique. Alors que l'enquête publique est « la phase durant laquelle il est soumis aux observations du public dans le but d'assurer l'information, de garantir les droits des propriétaires et de "favoriser la concertation" », et qu'« un commissaire-enquêteur est chargé d'instaurer le dialogue entre le responsable du projet et le public » (Vacarme, 2007), que 1 971 contributions ont été déposées dans le cadre de la présente enquête, les avis des citoyens ne sont pas ou si peu mobilisés dans le rapport de mars 2024.

Les contributions des profanes sont mentionnées de manière quantitative, « 6 sur un total, on le rappelle, de 1 971 contributions » (p. 26). Elles sont également regroupées dans de petits paragraphes intitulés « Observations du public », où sont réunies les questions et remarques des profanes. En tout, l'ensemble de ces paragraphes tient sur une page alors que le document en comporte 41. Finalement, les arguments énoncés dans les 1 971 contributions ne sont peu ou pas rapportés dans les conclusions de l'enquête publique.

Certes, l'enquête publique n'est pas un référendum et les publics invités à la table des échanges sont nombreux, d'autant que les commissaires-enquêteurs peuvent directement solliciter experts ou profanes pour compléter leurs avis (Odier, 2024). Cependant, dans la forme finale, ce rapport d'enquête publique illustre encore une fois la place octroyée aux experts dans la fabrique de la décision publique et comme technique de gouvernance (Dumoulin *et al.*, 2013, p. 7), au détriment des nombreux contributeurs ayant fait l'effort de participer à la vie démocratique d'un territoire.

Seuls les arguments forgés par des experts, sur des problématiques expertes, sont mis en évidence, notamment ceux concernant les aspects environnementaux, au détriment de la parole citoyenne pourtant largement recueillie dans ce type d'enquête et qui est pourtant la raison d'être de l'enquête publique.

Conclusion

Nous avons analysé ici la manière dont les problématiques de transition socio-environnementales sont instrumentalisées dans le cadre d'un projet de transport en commun. Cette analyse illustre le poids des transitions dans les grands projets de mobilité, dans notre cas, un projet de transport par câble dans une métropole française. En effet, quand l'Autorité Organisatrice des Mobilités vante les vertus écologiques du transport par câble, les autorités environnementales mettent en avant le difficile calcul de la réduction de la pollution, de la préservation de la biodiversité et des effets sur la santé des riverains. Mais c'est à partir des avis donnés par divers experts que ces conclusions sont tirées, alors même que nous analysons les conclusions d'une enquête publique qui est une « procédure de consultation du public, préalable à la prise de certaines décisions administratives concernant des opérations d'aménagement... »⁶. Les contributions du public (riverains, habitants, usagers des transports en commun, du territoire concerné ou d'ailleurs) sont *quasi* absentes du rapport d'enquête.

Notre étude montre combien la place laissée aux citoyens (profanes selon les termes utilisés dans le rapport d'enquête publique analysée ici) est ténue dans les conclusions d'une enquête publique ayant pourtant été considérée comme réussie avec plus de 1 700 contributions récoltées.

⁶ DREAL Haut de France, <https://www.hauts-de-france.developpement-durable.gouv.fr/?Enquete-publique-un-outil-au-service-de-la-gouvernance>, consulté le 6 juillet 2025.

Bibliographie

- Badouard R. (2014). La mise en technologie des projets politiques. Une approche « orientée-design » de la participation en ligne. *Participations*, n°8, 31-54.
- Blondiaux L., Manin B. (2021). *Le tournant délibératif de la démocratie*, Presses de Sciences Po.
- Bonaccorsi, J. (2013). Approches sémiologiques du web. Dans C. Barats. *Manuel d'analyse du web en sciences humaines et sociales*, Paris : Armand Colin, 125-141.
- Borge R., Balcells J., Padró-Solanet A. (2022). Democratic Disruption or Continuity? Analysis of the Decidim Platform in Catalan Municipalities. *American Behavioral Scientist*, <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/00027642221092798>
- Brett, R. (2017). La participation du public à l'élaboration des normes environnementales : état des lieux et perspectives. *Droit et Ville*, N° 83(1), 137-158. <https://doi-org.sid2nomade-1.grenet.fr/10.3917/dv.083.0137>.
- Dahlgren P. (2009). *Media and political engagement : Citizens, communication and democracy*, CUP.
- Dumoulin, L., La Branche, S., Robert, C. et Warin, P. (2013). Avant-propos. Pour une approche politique de l'expertise. Dans Dumoulin, L., La Branche, S., Robert, C. et Warin, P. (dir.), *Le recours aux experts Raisons et usages politiques* (7-14). Presses universitaires de Grenoble. <https://doi-org.sid2nomade-1.grenet.fr/10.3917/pug.dumou.2013.01.0007>.
- Gallart R. (2019). *L'important n'est pas seulement de participer : sociologie de la fabrique de la participation populaire dans les métropoles de Recife (Brésil) et Grenoble (France)*
- Gourgues G., (2018). Participation : trajectoire d'une dépolitisation. *Revue Projet*, n°2-363, 21-28.
- Jeanneret Y. ; Souchier E. (2005). L'énonciation éditoriale dans les écrits d'écran, *Communication et langages*, n°145, 3-15.
- Laurent V., Badouard R., Mabi C., Méadel C., Sire G. (2018). Les outils numériques gouvernementaux au service de la loi : le design de la plateforme République numérique. *Terminal*, vol. 122. <https://doi.org/10.4000/terminal.2071>
- Luce M. (2025). *Des mouvements urbains aux mouvements métropolitains. Une approche comparée des métropoles de Bordeaux, Grenoble et Nantes*. Thèse de doctorant en Science politique, soutenue le 12 juin 2025.
- Mabi C. (2021). La « Civic Tech » et la « démocratie numérique » pour « ouvrir » la démocratie ? *Réseaux*, n°225, 271-248.
- Monédiaire, G. (2013). Droit de l'environnement et participation. Dans I. Casillo, *et al.* (dir), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation, DicoPart (1^{ère} édition)*. GIS Démocratie et Participation. <https://www.dicopart.fr/droit-de-l-environnement-et-participation-2013>
- Odier, F. (2024). *A quoi servent les enquêtes publiques ? Plaidoyer pour la démocratie participative*, Editions Campus ouvert.
- Ouattara, D. (2025). « Projet de mobilité urbaine et enquête publique : terrain d'observation de jeux d'acteurs entre collectifs citoyens, acteurs publics et industriels », *Actes des huitièmes journées doctorales du GIS Démocratie et Participation*, <https://www.participation-et-democratie.fr/projet-de-mobilite-urbaine-et-enquete-publique-terrain-d-observation-de-jeux-d-acteurs-entre>
- Pailliat I. (2019). Médiatisation et espace public. Dans B. Lafon (dir), *Médias et médiatisation*, Presses universitaires de Grenoble.

Theviot A. (2022). La plateforme comme idéal participatif : vers une démocratisation de la démocratie ? Les cas de Ma Voix et de LaPrimaire.org. *Réseaux*, n° 236 (6), 137-178.

Vacarme (1997). Qu'est-ce qu'une enquête publique ? *Vacarme*, n°2, 30. <https://doi-org.sid2nomade-1.grenet.fr/10.3917/vaca.002.0030>.

Viard C. (2014). Enquête publique. Dans N. KADA et M. MATHIEU (dir), *Dictionnaire d'administration publique*, Presses universitaires de Grenoble, 194-195.

Wojcik S. (2013). Démocratie électronique. Dans I. Casillo, *et al.* (dir), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation, DicoPart (1^{ère} édition)*. GIS Démocratie et Participation. <http://www.participation-et-democratie.fr/fr/node/1304>.

Modalité de promotion du dispositif de production du schéma directeur des énergies de la métropole de Lyon: une oscillation entre idéal participatif et recours à l'expertise ?
Method of promoting the production system of the Lyon metropolitan area energy master plan: an oscillation between participatory ideal and recourse to expertise?

Virginie Chaput, Université Jean Moulin Lyon 3, Elico
virginie.chaput@univ-lyon3.fr

Mots clés: Transition énergétique - Participation citoyenne - Action publique - Partenariat - Politique publique

Keywords: Energy transition - Citizen participation - Public action - Partnership - Public policy

Résumé

Cet article propose d'étudier le Schéma Directeur des Énergies de la Métropole de Lyon, en tant que processus de conception d'une politique publique marqué par le déploiement d'un dispositif interactif et collectif très important. Une démarche qui présente pourtant la particularité ambiguë de ne jamais caractériser clairement les individus amenés à participer et contribuer, laissant au récepteur la liberté de considérer les discours relatifs au SDE comme faisant étalage d'une trajectoire relevant soit de la participation, soit d'une logique partenariale. Aussi, nous questionnons dans quelle mesure la métropole de Lyon oscille entre injonction à la participation induite par le cadre normatif relatif aux politiques publiques de transition, et injonction au recours à l'expertise, pour promouvoir le Schéma Directeur des Énergies et en assurer la légitimité ? Notre travail propose qu'un projet d'un tel acabit s'ancre dans un contexte normatif ne permettant pas de faire l'impasse sur les logiques participatives, au moins en discours, et que le cadre discursif de la participation citoyenne est mobilisé dans le SDE afin de mobiliser l'ensemble des parties prenantes du territoire.

Abstract

This article proposes to study the Energy Master Plan of the Lyon Metropolis, as a process of designing a public policy marked by the deployment of a very important interactive and collective device. An approach which nevertheless presents the ambiguous particularity of never clearly characterizing the individuals brought to participate and contribute, leaving the receiver the freedom to consider the speeches relating to the EDS as displaying a trajectory relating either to participation or to a partnership logic. Also, we question to what extent the Lyon metropolis oscillates between the injunction to participation induced by the normative framework relating to public transition policies, and the injunction to use expertise, to promote the Energy Master Plan and ensure its legitimacy? Our work suggests that a project of this type should be anchored in a normative context that does not allow participatory logic to be ignored, at least in discourse, and that the discursive framework of citizen participation should be mobilized in the SDE in order to mobilize all stakeholders in the territory.

Modalité de promotion du dispositif de production du schéma directeur des énergies de la métropole de Lyon: une oscillation entre idéal participatif et recours à l'expertise ?

Virginie Chaput

Le Schéma Directeur des Énergies (SDE) de la Métropole de Lyon est le document stratégique cadre de la trajectoire énergétique du territoire. Il est marqué par le déploiement d'un dispositif interactif très important. À plusieurs niveaux du projet, les acteurs économiques et sociaux du territoire ont été consultés par la mission énergie, accompagnée de son assistance à maîtrise d'ouvrage formée par les entreprises Algoé, Urbanova¹ et Artélys.

Une ambiguïté présente dans l'ensemble des supports discursifs produits autour du SDE a cependant retenu notre attention. En effet, en endossant une démarche réflexive, nous nous



sommes aperçus que notre propre réception de ces discours s'était soldée par la compréhension d'une participation collective très large à ce schéma, englobant aussi les habitants du territoire. Le premier élément à nous avoir interpellé quant à l'implication des citoyens dans le processus de production du schéma est un visuel intégré à la page du blog du plan climat dédiée au SDE et décrivant un récit chronologique du schéma. Cette figure présente de façon facilitatrice l'ensemble des parties

prenantes concernées par le SDE. Les rôles de consommateurs et usagers y sont mentionnés, sous-entendant la participation des administrés du territoire, certes uniquement par leur rôle de bénéficiaires des solutions énergétiques, mais tout de même impliqués.²

Allant dans ce sens, la page du site web de l'Agence Locale de l'Énergie et du Climat (ALEC) du Grand Lyon, elle aussi dédiée à la promotion du schéma et de son processus de production, annonce : "Pour cela, la Métropole a engagé en janvier 2015 l'élaboration du Schéma Directeur des Énergies, en lien avec les entreprises, les collectivités, les associations et les citoyens."³ De surcroît, l'éditorial du livrable du SDE, rédigé notamment par David Kimelfeld, Président de la Métropole de Lyon à l'époque de la promulgation du texte, annonce:

"Il [le SDE] constitue surtout un socle solide sur lequel appuyer la vaste démarche d'engagement citoyen « #On s'y met tous »."⁴

¹ L'investissement d'Urbanova dans l'assistance à maîtrise d'ouvrage est particulier. En effet, l'entreprise a été fondée alors que le processus de conception du SDE était déjà lancé et que les entreprises Algoé et Artélys avaient déjà remporté l'appel d'offre public. Pour autant, le créateur d'Urbanova n'est autre que la personne qui avait été en charge, chez Algoé, de la gestion du SDE. Alors, la mission énergie de la métropole a décidé la poursuite de la collaboration avec ce chef de projet et Urbanova a été intégré à l'AMO. Ces informations nous ont été transmises lors d'un entretien mené le X/07/2022 avec Pauline Gabillet, chargée de projet SDE pour la Métropole de Lyon.

² Cette figure est intégrée au paragraphe revenant sur la première période du processus de conception du schéma, susmentionnée "Janvier 2015 - Septembre 2016. Diagnostic et construction d'un modèle énergétique du territoire": <https://plan-climat.grandlyon.com/le-plan-climat-du-grand-lyon/le-schema-directeur-des-energies/>

³ La présentation du schéma directeur des énergies est accessible sur le site de l'ALEC du Grand Lyon, dans la rubrique "Connaître les politiques énergie climat de mon territoire": <https://www.alec-lyon.org/professionnels/collectivites/connaître-les-politiques-energie-climat-de-mon-territoire/>

⁴ L'éditorial complet est accessible page 3 du SDE, document téléchargeable sur le site de l'ALEC du Grand Lyon, rubrique "Connaître les politiques énergie climat de mon territoire, section "Le schéma directeur des énergies voté !": <https://www.alec-lyon.org/professionnels/collectivites/connaître-les-politiques-energie-climat-de-mon-territoire/>

Nous nous attendions donc, alors que nous entamions notre appropriation discursive de cette fabrique d'une politique publique énergétique, à ce que bons nombres d'habitant.es de la Métropole aient été impliqués dans ce projet. Le travail d'enquête sur ce terrain nous prouvera pourtant le contraire. En effet, les Grand.es Lyonnais.es n'ont été consultés qu'une seule fois au sujet de la transition énergétique durant la période de conception du SDE, et ce, dans le cadre de l'avis visé par le Conseil de Développement de la Métropole, organisme ayant pour rôle la mise en lien entre administrés et pouvoirs publics, mais ne détenant aucun pouvoir opérationnel au-delà de l'incitation.⁵ Malgré cette absence des particuliers La caractérisation des individus amenés à participer et contribuer au schéma n'est finalement jamais clairement définie : tantôt identifiés comme partenaires de la métropole, tantôt acteurs sans que jamais ce terme ne soit précisé, tantôt contributeurs et souvent invités, mais sans que n'en soit précisées clairement les conditions d'éligibilité : "Contribuez au Schéma directeur des énergies!".

Problématisation du sujet : les discours de la métropole, une oscillation entre idéal participatif et recours à l'expertise ?

Deux cadres normatifs et conceptuels, au cœur desquels le processus de fabrique du SDE semble s'insérer, ont été considérés afin de problématiser nos observations.

Soulignons que le schéma est levier opérationnel du plan climat air énergie territorial de la métropole. Il peut alors être qualifié de politique publique environnementale et, est donc potentiellement travailler par une injonction à associer les citoyens à sa conception. En effet, la participation citoyenne peut être considérée comme "norme de l'action publique environnementale" (Barbier et Larrue, 2011): les projets publics de transition ne pourraient ainsi pas faire l'impasse sur le déploiement d'une structure participative ambitieuse. Pour saisir comment ce paradigme (Girard, 2013), prenant tantôt la forme d'un "impératif délibératif" (Blondiaux, Sintomer, 2002; Blatrix, 2012) héritier des théories de la participation (Girard, 2013), se déploie, nous nous appuyons sur l'échelle de la participation développée par Arnstein. Ses premiers échelons décrivent, à rebours du thème de l'échelle, une non-participation et sont marqués par la manipulation et la thérapie, logiques conférant une posture surplombante aux pouvoirs publics. L'évitement de la participation par les citoyen.nes, peut s'expliquer par une inadéquation des dispositifs déployés pour permettre leur implication par rapport aux réels besoins, capacités d'expression et sujets d'intérêts d'une population donnée, et une propension de ces dispositifs à "consolider la centralité de leur position par --l'enrôlement de celles et ceux qui occupent des positions plus marginales" (Jacquet et Sainty, 2023). L'échelle définit ensuite le degré le plus haut de la participation, nommé pouvoir des citoyens, et composé d'outils de gouvernance comme le partenariat, la délégation ou le contrôle, décrivant des situations, où la souveraineté citoyenne prime. Cet échelon est caractérisé par les logiques de co-construction des politiques publiques, en tant que situations rassemblant dans les prises de décisions élus et acteurs de la société civile (Vaillancourt, 2014), et exigeant, pour parvenir à leur ambition de déconfinement de l'action publique, que les élus accordent légitimité et valeur à la parole citoyenne (Volat, 2021) ainsi proférée. Les pouvoirs publics sont ainsi tenus d'interroger et d'adapter leur posture pour parvenir à déployer des rapports résolument égalitaires avec les individus impliqués dans le processus de co-construction (Cyr, 2019). Le paradigme délibératif, qui cadre cette pratique, est en effet décrit comme un espace équitable et égalitaire, accessible à toutes et tous et permettant l'échange pour favoriser des prises de décisions collectives (Dziedzicki, 2015). La co-construction représente finalement l'idéal normatif le

⁵ Le rôle et le mode de fonctionnement du conseil de développement de la Métropole est détaillé sur le site de l'organisation: <https://cdd.grandlyon.com/missions-et-finalites-du-cdd/>

plus abouti (Volat, 2021) dans ce contexte puisque promet un lissage des hiérarchies et formalise une forme d'éducation au pouvoir, alors accessible aux citoyen.nes, considérés dans leur pleine capacité à prendre des décisions et trouver des solutions à des problèmes complexes (Fortin-Debart et Girault, 2009). La notion de partenariat lui est corollaire et décrit un style d'action publique qui gravite autour du concept de coopération et permet les interactions entre une multitude d'acteurs (Douillet et de Maillard, 2008). Le partenariat révèle un transfert de conception de l'action publique, glissant d'une approche verticale à une logique horizontale permettant l'incorporation, dans les processus de production des politiques publiques, notamment d'acteur privés, en mesure d'accroître la performance des pouvoirs publics (Bordiec et Sonnet, 2020). Enfin, le pouvoir des citoyens peut aussi se donner à voir par le prisme du conflit. Dans ce cas, les individus participent à l'action en contestant une décision puisque les autres formes de coopération ne leur sont pas accessibles (Fortin et Fournis, 2015). La protestation peut ainsi être une manière d'exiger l'ouverture des processus décisionnels et la mutation de l'action publique (Dupuy et Halpern, 2009). Entre ces deux échelons, l'autrice observe le truchement d'un niveau intermédiaire qu'elle nomme participation symbolique, caractérisée par l'information, la consultation ou l'implication des personnes (Arnstein, 1969) et décrivant donc plutôt l'ambition de développer la sensibilité des citoyens à un thème, ou encore la cohésion civique (Girard, 2013). Cet échelon est surtout marqué par un fort cadrage institutionnel des dispositifs de participation, alors considérés comme des moyens de renforcement de l'adhésion des citoyen.nes à une décision publique (Martinais, 2015), et de légitimation de l'action publique (Albertini, 2014). Ces effets de cadrage révèlent un renforcement de la puissance publique, puisque en position de définir les modalités de la participation (Martinais, 2015) ainsi que les individus invités à s'impliquer: on parle alors de "gestion néocorporatiste" (Barbier et Larue, 2011).

Un autre mouvement a été pris en compte pour permettre la problématisation de nos travaux. La conception du SDE répond au modèle de la nouvelle gestion publique et est alors caractérisé par une culture du résultat (Chappoz et Pupion, 2012) et une injonction à l'optimisation, pour renforcer la qualité des prestations publiques (Visscher et Varone, 2004). Ce cadre est doublé d'un besoin de légitimation de l'action publique locale en matière d'énergie : la métropole ayant obtenu la compétence énergie en 2014, suite à la promulgation de la loi MAPTAM⁶. Nouvelle gestion publique normative et recherche de légitimité enjoignent ainsi le Grand Lyon à développer des partenariats avec des experts, notamment du secteur énergétique.

C'est l'interstice non résolu, forgé par ces deux cadres normatifs, qui fonde la problématique de notre article. En effet, le SDE s'inscrit dans un thème très technique et semble osciller, en discours, entre le registre de la participation citoyenne, institutionnellement cadrée, et celui du partenariat avec des acteurs experts consacrés.

Aussi, nous demandons dans quelle mesure la métropole de Lyon oscille, pour promouvoir la conception du SDE, entre observation de la norme participative et légitimation par le recours à l'expertise ?

Pour répondre à cette question, nous proposons que la métropole construit un dispositif délibératif impliquant citoyen et acteurs privés, car la transition énergétique est un sujet très technique, mais qui doit embarquer l'ensemble du territoire. Nous avançons aussi qu'elle est tenue de faire appel à l'expertise pour légitimer son action en matière d'énergie, en raison de la technicité de la thématique.

⁶ Soit un an avant le lancement du chantier du SDE

Modalités d'analyses

Pour mener notre étude, nous avons donc mis en place une analyse des discours produits en marge du SDE. Pour ce faire, nous envisageons cette politique publique comme le produit d'une communauté discursive (Krieg-Planque, 2012), composée des coordinateurs du schéma et des partenaires de la métropole y ayant contribué. Le corpus construit est ainsi constitué de douze supports de communication produits pour promouvoir la politique publique et compte donc plusieurs pages web, des plaquettes synthétiques ou encore des articles de blog. En complément, nous nous sommes appuyés sur vingt entretiens tenus avec des acteurs du territoire ayant contribué au schéma.

Dans le cadre de cette analyse, nous avons cherché à saisir et interroger les liens entre les discours promotionnels et le cadre social (Bonnafeus et Krieg-Planque, 2014) de la co-construction des politiques publiques, tel que nous l'avons décrit plus tôt. Pour opérationnaliser ce cadre d'exploration des textes collectés, nous avons recherché, dans les textes analysés, les traces discursives du registre de l'expertise, et celles attribuables au paradigme de la délibération. Ce travail nous a ensuite permis de construire des unités non topiques (Maingueneau, 2021), confrontées aux discours collectés auprès d'anciens contributeurs, afin d'appréhender le sens que ces derniers attribuent à ces topos. Trois unités non topiques ont ainsi été constituées : la connaissance énergétique, le partenariat comme modèle d'action publique, et le rôle conféré aux citoyens. Cette démarche méthodologique s'inscrit dans une conception critique de l'analyse du discours, assumant donc que tout acte discursif répond d'un intérêt (Maingueneau, 2021) : nous cherchons à saisir les logiques de mobilisation de ces unités topiques pour mieux envisager la nature des relations nouées entre métropole et agents territoriaux, en particulier citoyen.nes.

Résultats et interprétations

Ouvrir l'action publique : accueillir des savoirs locaux pour légitimer l'action publique ?

La première voie d'implication d'agents externes à l'institution dans le processus de production du SDE est soulignée en discours par les multiples partages de connaissances d'acteurs locaux, concédés à la métropole. Ces savoirs sont d'abord annoncés comme condition de réalisation du projet :

“Les gestionnaires de réseaux, notamment, ont alimenté ce travail en apportant des données essentielles.”⁷

En entretien, plusieurs acteurs et élus ont confirmé avoir participé de cette manière et ont souligné que l'accès à une information fine était le point de départ incontournable d'un tel projet et qu'un accompagnement expert ne pouvait être évité, au regard de la technicité du sujet. Cette première modalité d'ouverture du processus de fabrique de la politique publique répond à l'exigence de décentralisation de la production et de la gestion énergétique imposée par la nécessaire transition énergétique (Knaebel, 2017). On note dans les discours étudiés que la métropole se positionne en demande face aux acteurs locaux et à leurs savoirs empiriques ; la connaissance énergétique du territoire étant premier levier pour en assurer la transition (Bailleul, 2019). Cette posture dévoile le manque de compétences des pouvoirs publics locaux en matière d'énergie, alors même qu'ils en héritent de la responsabilité institutionnelle, décrivant de fait une asymétrie entre acteurs publics locaux et privés. Ces derniers ont ainsi été

⁷ Plaquette de présentation des éléments de diagnostic du SDE

mobilisés pour enrichir le SDE de leurs projets, inscrivant le processus dans une conception de la transition comme résultat d'innovations déployées à partir de projets locaux (Lamoult et Aubin, 2020). Fonder la transition énergétique par une telle capitalisation de sa dimension technique pour renforcer sa pertinence comporte cependant un risque d'exclusion, souligné par certains acteurs: "Il y a plein de trucs, mais c'est des trucs très techno de base quand même, il faut connaître."⁸

Participer au SDE est alors conditionné par la détention de savoirs spécifiques.

Le partenariat : méthodologie de l'action publique pour en renforcer la posture

Par la valorisation discursive de son rôle de coordinatrice de ce dispositif partenarial, la Métropole se positionne comme actrice centrale du projet. Et pour légitimer ce rôle central, un partenariat public/privé a été conclu, dotant la métropole d'une légitimité quantitative et technique⁹. De fait, bien qu'elle ne dispose pas de tous les leviers pour mener l'action, comme un ingénieur de la CNR nous l'a confié, elle réassure ainsi l'incontournabilité de son rôle: c'est l'institution qui distribue les rôles, pose les questions et apporte les solutions, justement grâce à sa position de canal inévitable. Le diagnostic de la démarche annonce par exemple:

"Alimenté par une vingtaine d'entretiens, ce travail vise à comprendre les dynamiques énergétiques territoriales et la manière dont elles interpellent la Métropole dans sa politique de transition énergétique."¹⁰

La consécration de ce rôle permet aussi de souligner la dimension processuelle de la logique partenariale : elle fait pleinement partie de la méthodologie du projet, et s'affuble même, dans les discours promotionnels étudiés du préfixe "ingénierie", ce qui en assure la qualité, d'après une responsable des HCL qui nous a parlé "d'intelligence collective". Annoncée dans sa dimension méthodologique, c'est donc la promesse d'efficacité embarquée par le partenariat (Morel et Pesle, 2020) qui est ici mobilisée. Dans ses discours, la métropole s'épanche aussi:

"Nous remercions tous les partenaires mobilisés pour leur écho favorable à cette sollicitation et réaffirmons que c'est avec une démarche partenariale que nous avancerons et innoverons."¹¹

Enfin, le partenariat est aussi mobilisé en discours pour souligner la singularité du processus de production du SDE. L'importance endossée par le terme pour décrire le schéma et sa spécificité révèle une intention de présenter le projet comme étant issu d'un consensus (Cortéséro, 2020) entre acteur, puisque résultat de travaux concertés et conjoints, et la transition énergétique comme objectif commun et mobilisateur (Mikulovic, 2020).

"Le Schéma directeur des énergies est une démarche de planification énergétique territoriale pionnière en France de par sa logique multi-énergies, sa dynamique partenariale et son ambition de territorialisation."¹²

Des habitant.es muets assignés à leur rôle de consommateur.ices

Si les habitant.es n'ont jamais été inclus au processus de conception du SDE, leur ombre portée en barde toutes les pages. Par la captation et la modélisation des consommations, les traces de leur existence et l'importance clé de leur action sont rappelées tout au long de la politique

⁸ Entretien avec une chargée de projet de la ville de Vénissieux

⁹ Le partenariat public / privé a été conclu entre la métropole et les entreprises Artélys, Algoé, puis Urbanova.

¹⁰ Page web de l'ALEC dédié au SDE

¹¹ Plaquette de présentation des éléments de diagnostic du SDE

¹² Blog du plan climat du Grand Lyon

publique, et au cœur des différents supports de communication que nous avons étudié. Ces habitant.es prennent ainsi corps, en discours, dans leur dimension consumériste. Considérés uniquement comme destinataires des décisions publiques, ils sont définis comme usagers de service public, envisageable comme autant de consommateurs (Grelley, 2010) puisque détenteur de droits et de choix (Jeannot, 1999) qu'il convient d'orienter et d'accompagner. Cette dimension de choix cristallise ici un rapport de force entre démarche stratégique institutionnalisée, prévoyant des pratiques et tactiques (De Certeau, 1980) des usagers destinataires pour finalement renforcer le potentiel de réussite de la stratégie initiale. L'exemple ci-après dévoile cette figure de l'utilisateur sans agentivité, mais qu'il convient de cadrer :

“Pour autant, maintenir les usagers au cœur de la transition énergétique doit rester notre préoccupation. Je compte sur votre collaboration pour y parvenir !”¹³

En marge de cette tendance discursive, discours promotionnels et témoignages des acteurs rencontrés se rejoignent sur l'importance d'embarquer l'ensemble des parties prenantes du territoire pour mettre en œuvre la transition énergétique, habitant.es compris:

“si on veut que ces sujets soient un peu irrigués, intégrés, c'est bien d'élargir un peu, taper un peu large.”¹⁴

La volonté de stimuler la mobilisation des habitants inscrit leur action dans le modèle de la citoyenneté matérielle. Pour Lorenzo Grifone Baglioni (2015), cette dernière désigne les capacités d'actions offertes aux individus par leur statut de citoyen afin d'exercer leurs droits et devoirs. C'est donc un concept qui observe comment une personne peut agir au regard des ressources dont elle dispose. Ces ressources sont la synthèse des droits conférés par les institutions, et des capitaux propres des individus. Dans le cas qui nous occupe, la citoyenneté matérielle permet d'observer l'action des habitants pour participer à la mise en œuvre de la transition énergétique grâce aux dispositifs déployés par la métropole, comme les solutions de soutien à la rénovation énergétique, et aux capitaux de chaque individu, eux même stimulés par exemple par les démarches de sensibilisation de la métropole.

Conclusion

On note donc dans le discours sur la dimension collective du SDE une forme de tension entre une contribution nécessaire pour opérationnaliser la politique et la muscler techniquement, et une volonté d'implication du grand public de laquelle découlerait la qualité du schéma. Notre étude révèle pour autant que la métropole mobilise bien le registre de la participation pour légitimer son action et valoriser sa montée en compétence en matière de gestion énergétique du territoire. Une ambiguïté est maintenue dans l'usage des registres discursifs mobilisés pour ce qui relève d'une situation résolument partenariale. Pour autant, la métropole ne semble pas mobiliser ce discours pour instrumentaliser une supposée participation citoyenne, mais pour réassurer sa posture de coordinatrice des acteurs locaux et de leurs projets relatifs à la transition énergétique. Enfin, si les habitant.es ne sont pas absent.es, ils sont au mieux invités à participer à la mise en œuvre du projet, en embrassant la matérialité de leur citoyenneté. Pour répondre à notre problématique, la métropole répond à l'injonction à l'expertise et promeut dès lors le SDE en cherchant à assurer la qualité technique de la politique. Cette tendance s'explique par le contexte institutionnel de l'époque. Enfin, si le fait de ne pas proposer de participation

¹³ Plaquette de présentation du SDE

¹⁴ Entretien avec l'ALEC du Grand Lyon

citoyenne pour un projet qui mérite pourtant une appropriation large et collective, peut être le signe d'une difficulté de concilier ambition technique et démocratique, ou la trace d'une volonté de n'imposer aucune injonction et de placer dans une logique d'écoute (Eliasoph, 2010), d'autres modèles peuvent être explorés pour le déploiement collectif de ce type de politique publique. On pense ici notamment à la convention citoyenne qui a permis d'envisager le dérèglement climatique dans toute sa complexité technique, mais dont les recommandations ont gagné en pertinence grâce à l'implication d'individus "profanes", en mesure d'apporter d'autres dimensions au problème : cela détenait une forme d'expertise de l'espace public et des mesures en mesure de s'y opérationnaliser (Tilikete, 2022).

Bibliographie

- Albertini, J. (2014). Démocratie représentative et participation(s) citoyenne(s) : réflexions et applications pratiques. *Revue française d'administration publique*, 150(2), 529-541. <https://doi.org/10.3917/rfap.150.0529>
- Baglioni, L., Traduit de l'italien par Fontaine, J. (2015). La citoyenneté matérielle : définition et analyse comparative France - Italie. *Pôle Sud*, 43(2), 13-27. <https://doi.org/10.3917/psud.043.0013>
- Bailleul, E. (2019). Le territoire et ses acteurs, fragile pilier de la transition énergétique française. *Revue internationale et stratégique*, 113(1), 107-117. <https://doi.org/10.3917/ris.113.0107>
- Barbier, R. et Larrue, C. (2011). Démocratie environnementale et territoires : un bilan d'étape. *Participations*, 1(1), 67-104. <https://doi.org/10.3917/parti.001.0067>
- Blatrix C. (2012). Des sciences de la participation : paysage délibératif et marché des biens savants en France. *Quaderni*, 79, 58-80.
- Blondiaux L., Sintomer Y. (2002). L'impératif délibératif. *Politix*, 15(57), 17-35.
- Bonnafeux, S. et Krieg-Planque, A. (2014). L'analyse du discours. Dans Olivesi, S. (dir.), *Sciences de l'information et de la communication* (2e éd., p. 223 -238). Presses universitaires de Grenoble. <https://doi.org/10.3917/pug.olive.2014.01.0223>
- Brenier, A., Mahafina, J., Galzin, R. et Ferraris, J. (2013). Approches participatives : une solution pour le suivi des pêcheries récifales ? *Natures Sciences Sociétés*, 21(3), 293-306. <https://doi.org/10.1051/nss/2013109>
- Chappoz, Y. et Pupion, P.-C. (2012). *Le New Public Management. Gestion et management public*, 1 (2), 1-3. <https://doi.org/10.3917/gmp.002.0001>
- Cortéséro, R. (2020). Les partenariats contre le « pouvoir d'agir » ? Les enjeux partenariaux au prisme des projets des centres sociaux. Dans Bordieq, S. et Sonnet, A. (dir.), *Action publique et partenariat(s) Enquêtes dans les territoires de l'éducation, de la santé et du social*. (p. 119-135). Champ social. <https://doi.org/10.3917/chaso.bordi.2020.01.0119>
- Cyr, M.-P. (2019). Soutenir la participation citoyenne dans l'organisation des services en santé mentale adulte : co-construction d'un outil de consultation des besoins dans deux quartiers montréalais. *Nouvelles pratiques sociales*, 30(2), 170-184. <https://doi.org/10.7202/1066107ar>
- Dupuy, C. et Halpern, C. (2009). Les politiques publiques face à leurs protestataires. *Revue française de science politique*, 59(4), 701-722. <https://doi.org/10.3917/rfsp.594.0701>
- Dziedzicki, J. (2015). Quelles réponses aux conflits d'aménagement ? De la participation publique à la concertation. *Participations*, 13(3), 145-170. <https://doi.org/10.3917/parti.013.0145>
- Fortin-Debart, C. et Girault, Y. (2019). De l'analyse des pratiques de participation citoyenne à des propositions pour une éducation à l'environnement. *Éducation relative à l'environnement* [En ligne], 8. <https://doi.org/10.4000/ere.2219>

- Fortin, M. et Fournis, Y. (2015). Une participation conflictuelle : la trajectoire territoriale des mobilisations contre le gaz de schiste au Québec. *Participations*, 13(3), 119-144. <https://doi.org/10.3917/parti.013.0119>.
- Girard, C. (2013). La démocratie par la délibération ? *Idées économiques et sociales*, 173(3), 8-16. <https://doi.org/10.3917/idee.173.0008>.
- Jacquet, V. et Sainty, J. (2023). Introduction. La non participation : l'envers des dispositifs de participation publique. *Participations*, 37(3), 7-29. <https://doi.org/10.3917/parti.037.0007>.
- Knaebel, R. (2017). Quelle transition énergétique ? Dans Badie, B. et Vidal, D. (dir.), *En quête d'alternatives L'état du monde 2018* (p. 213-218). La Découverte.
- Krieg-Planque, A. (2012). *Analyser les discours institutionnels*. Armand Colin.
- Lemoult, B. et Aubin, S. (2020). IV. Territoires en transition énergétique et sociétale : l'enjeu du « faire ensemble » Dans Laudier, I. et Renou, L. (dir.), *Prospective et co-construction des territoires au XXIe siècle* (p. 287-297). Hermann.
- Maingueneau, D. (2021). *Discours et analyse du discours*. Armand Colin.
- Martinais, E. (2015). Le conflit comme mode de participation. Les habitants contestataires de la politique de prévention des risques industriels. *Participations*, 13(3), 89-117. <https://doi.org/10.3917/parti.013.0089>.
- Mikulovic, J. (2020). Présentation. Dans Bordiec, S. et Sonnet, A. (dir.), *Action publique et partenariat(s) Enquêtes dans les territoires de l'éducation, de la santé et du social*. (p. 137 -142). Champ social. <https://doi.org/10.3917/chaso.bordi.2020.01.0137>.
- Morel, S. et Pesle, M. (2020) . Introduction – Approches territoriales et partenariales de la réussite éducative. *Les Sciences de l'éducation - Pour l'Ère nouvelle*, 53(2), 9-20. <https://doi.org/10.3917/lse.532.0009>.
- Tilikete, S. (2022). Une participation entre technique et politique. Typologie des mesures de la Convention citoyenne pour le climat. *Participations*, 34(3), 107-137. <https://doi.org/10.3917/parti.034.0107>.
- Vaillancourt, Y. (2014). Note de recherche sur l'apport de l'économie sociale et solidaire dans la co-construction démocratique des politiques publiques : réflexions ancrées dans des expériences canadiennes, québécoises et latinoaméricaines. Copublication du CRISES et du LAREPPS, UQAM, Montréal.
- Volat, G. (2021). Vers une ingénierie communicationnelle pour penser la co-construction de l'action publique ? *Communiquer*, 33(1), 84-103

Des CIFRE en SIC pour et par les transitions ?
CIFREs in information and communication sciences for and through transitions?

Laurent Collet, Université Paul Valéry, LERASS-CERIC
laurent.collet@univ-montp3.fr

Laurent Morillon, Université des Antilles, PHEEAC
laurent.morillon@univ-antilles.fr

Mots-clefs : Sciences de l'Information et de la Communication, Doctorat, CIFRE, transitions
Keywords : Information and communication sciences, PhD, CIFRE, transitions

Résumé

Les invitations de l'État à collaborer avec les mondes socio-économiques ne vont pas sans tensions d'ordre éthique, épistémologique ou encore méthodologique en sciences de l'information et de la communication pourtant originellement en lien avec des demandes sociales, économiques et/ou professionnelles. Nous questionnons ici les transitions susceptibles d'être induites par le financement associé aux conventions industrielles de formation par la recherche. Nous distinguons celles au niveau du travail de direction, du laboratoire et de la discipline.

Abstract

Invitations from the State to collaborate with the socio-economic world are not without ethical, epistemological and methodological tensions in the information and communication sciences, even though they are originally linked to social, economic and/or professional demands. Here, we examine the transitions likely to be induced by the funding associated with industrial research training agreements. We distinguish between transitions at management, laboratory and disciplinary levels.

Des CIFRE en SIC pour et par les transitions ?

Laurent Collet & Laurent Morillon

Dans une économie mondialisée où l'innovation est présentée comme un levier de compétitivité, la recherche publique est incitée à collaborer avec les mondes socio-économiques et à contribuer à la performance économique. Si les chercheurs jouissent par la loi d'une pleine indépendance dans leurs activités de recherche¹, « *la recherche est de moins en moins acceptée comme une démarche personnelle, singulière, autocentrée sur les savoirs, mais plus comme un investissement d'avenir devant produire des retours sur investissements, en termes de compétitivité, d'attractivité, de brevets* » (Mercier, 2012 : 202). Afin d'influencer la nature des projets, différents dispositifs de financements incitent, certains depuis plus de trente ans, à associer ressources publiques et privées² : crédit impôt recherche, laboratoires communs, chaires industrielles, conventions industrielles de formation par la recherche (CIFRE), pôles de compétitivité, fondations, etc.

Or, ces incitations peuvent susciter des tensions éthiques, épistémologiques et méthodologiques notamment en sciences humaines et sociales (SHS), notamment en sciences de l'information et de la communication (SIC). Nées dans les années 1970 et relevant d'une « économie de la connaissance » (Foray, 2009), les SIC sont originellement en lien avec des demandes sociales, économiques et/ou professionnelles. Elles ont cependant développé progressivement un point de vue critique « distancié » et/ou « idéologico-politique »³. Aussi, la présente communication interroge la manière dont les recherches doctorales financées par les CIFRE participent de transitions au sein même de la discipline (du micro au macro).

Après avoir introduit les liens entre SIC et CIFRE, la méthode qualitative mise en œuvre est présentée. Les résultats et la discussion associée sont structurés selon trois entrées : les transitions à l'œuvre au niveau de la direction de la recherche, du laboratoire et de la discipline.

Des CIFRE en SIC pour quelles transitions ?

SIC & CIFRE

Les SIC apparaissent « *dans un contexte marqué par l'émergence de la communication comme proposition techno-socio-sémiotique accompagnant les évolutions économiques, sociales, technologiques et culturelles des années 1970* » (Bernard, 2006 : 1). Les cursus universitaires et diplômes spécialisés sont à l'origine soit relativement professionnalisés, soit très professionnalisés (Miège, Meyriat, 2002). Dans ce contexte, la recherche, reconnue plus tard (Jeanneret, Ollivier, 2004 ; Guyot, 2004), s'organise « *à partir des champs et des pratiques "littéraires", mais aussi des domaines "professionnels", principalement dans un premier temps, les médias et les entreprises* » (Bernard, 2006 : 1). Les SIC demeurent aujourd'hui un espace scientifique et pédagogique riche d'interfaces avec la société et les milieux professionnels (Morillon, 2016). La position est d'ailleurs revendiquée par la société savante de la discipline, la SFSIC (Lépine, de La Broise, 2012).

¹ Article L. 952-2 du code de l'éducation

² cf. par exemple le rapport de Cour des comptes "Le financement public de la recherche, un enjeu national"-
<https://www.ccomptes.fr/fr/publications/le-financement-public-de-la-recherche-un-enjeu-national>

³ Cette perspective critique met en cause la domination et l'hégémonie du capitalisme mondialisé. La science, dans un ancrage explicitement politique, dénonce les formes d'oppression et d'exploitation des organisations.

Les SIC sont, parmi les SHS, les plus bénéficiaires des CIFRE : 84 financements entre 2013 et 2020 et 115 CIFRE en 2022⁴. La première thèse bénéficiant de ce dispositif daterait de la fin des années 1980⁵. Gérées par l'ANRT, ces conventions associent autour d'un projet de recherche une organisation de droit français (entreprise, association, collectivité...), un laboratoire implanté dans une université, une école, un organisme public de recherche ou un centre technique et un jeune diplômé de niveau master. Le travail de recherche confié au doctorant par l'organisation, en liaison directe avec le laboratoire, doit conduire à une soutenance de thèse de doctorat. Le projet doit faire partie d'une volonté de développement de l'organisation et être lié à son domaine d'activités. Elle signe un contrat de travail à durée indéterminée ou déterminée de trois ans (article D121.1d du Code de travail). Elle verse au chercheur un salaire annuel au moins égal à 26 400€ (brut, hors charges patronales). En contrepartie, elle se voit attribuer par l'ANRT une subvention forfaitaire annuelle de 14 000€ à laquelle peut s'ajouter du Crédit Impôt Recherche.

Initialement conçues pour les « *sciences exactes ou dures* » (mécanique, informatique, chimie, biologie...) les CIFRE se développent en SHS, que ce soit en « *sciences de l'homme et des humanités* » (lettres, langues et arts, sciences humaines, sciences du temps et de l'espace) ou en « *sciences de la société* » (sciences juridiques et politiques, sciences économiques et de gestion, sciences sociales). En 2023 l'alliance Athéna a édité un ouvrage sur les thèses avec CIFRE en SHS (Angelier, Thibault, 2023) qui indique que 400 doctorants, 9 000 structures et 4 000 laboratoires ont bénéficié du dispositif. Les SHS représentent en 2020 plus de 20% de l'ensemble des thèses bénéficiant d'une CIFRE, en augmentation de 22% entre 2013 et 2020. Au total, 13% des thèses financées en SHS le sont par une CIFRE. Sans surprise, 84% des conventions en SHS concernent le secteur tertiaire.

Quelle méthode pour appréhender les potentielles transitions initiées par les CIFRE en SIC ?

Les CIFRE ont déjà fait l'objet de travaux en SIC (Berthelot 2006 ; Ballarini, 2007 ; Morillon, 2008 ; Foli, Dulaurans, 2013 ; Bourdaa, Lamy, 2015...). Dans le cadre de cette communication, nous souhaitons enrichir ces travaux en identifiant les transitions susceptibles d'être initiées au sein même de la discipline. Nous n'ouvrons pas ici un débat sur la marchandisation du savoir dans une société organisée selon un modèle économique et politique néolibéral, ni ne nierons les risques propres aux recherches commanditées et financées (possibles confusion entre postures de recherche et de consultance, tentation économiste pouvant remettre en cause l'indépendance du chercheur et la légitimité scientifique de ses travaux ...). Nous souhaitons plus modestement contribuer à penser l'institutionnalisation des SIC et leur reconnaissance sociale avec des réflexions épistémologiques, théoriques et pragmatiques sur l'un de ses piliers fondamentaux.

Pour ce faire, l'approche retenue est à la fois documentaire (via les statistiques de l'ANRT et les thèses produites) et qualitative. Entre décembre 2024 à février 2025, neuf entretiens semi-directifs ont été menés auprès de directeurs.rices ayant encadré des doctorants en SIC bénéficiaires d'une CIFRE. Certains peuvent avoir encadré deux à trois thèses et peuvent également avoir des responsabilités locales et/ou nationale (directeur de laboratoire, CNU, SFSIC...) avec donc une vision élargie. En outre, les auteurs de cette communication ont bénéficié de ce dispositif en tant que doctorant et/ou d'encadrant. Pour autant, à la date du dépôt de cette communication (3 mars 2025), les entretiens se poursuivent pour atteindre une pluse

⁴ <https://www.anrt.asso.fr/sites/default/files/2024-start/pgiatanrtshs.pdf>. Parmi les 2561 Cifre en SHS entre 2012 et 2018, les SIC sont, de loin, la discipline qui en bénéficie le plus (648) (https://www.anrt.asso.fr/sites/default/files/2023-migration/la_recherche_partenariale_en_shs_lexemple_des_cifre.pdf)

⁵ Nous avons identifié une convention signée en 1989 (non soutenue) et une autre en 1991 (soutenue en 1995)

grande saturation. La première analyse de contenu thématique (menée avec une intelligence artificielle avec les limites induites) s'est centrée sur les transitions à l'œuvre. Les CIFRE semblant moins porter sur les questions de transitions (écologiques, citoyennes, économiques, culturelles...) que d'autres financements (Régions...), la présente communication portera intérêt aux dynamiques du travail scientifique, à sa configuration dans l'action, à sa cognition en contexte et à ses liens avec l'organisation sociale (Mondada, 2005). Le choix d'un seul dispositif (la CIFRE) et la taille de l'échantillon (encore en quête de saturation), contraignent naturellement l'exhaustivité et la représentativité des résultats.

Un dispositif de financement à l'origine de différentes transitions ?

Des transitions au niveau de la direction de la thèse

Au niveau de la direction de la thèse, les CIFRE semblent agir comme forme organisante de la recherche sur plusieurs dimensions : celui de la négociation, du déroulement de la recherche, des activités des acteurs et de la place de la recherche dans la société.

L'activité de direction peut être, très en amont, d'aller chercher des financements auprès des organisations et d'accompagner les doctorants : *« des directeurs de thèse et des équipes ou des laboratoires à mon avis, qui ont plus cette culture que d'autres en France »* (Entretien 4). Dès cette étape, des complexités dans la gestion administrative et financière de la recherche peuvent émerger, notamment dans la phase préparatoire du contrat de recherche : *« cela engage des discussions en amont avec l'entreprise et l'ANRT »* (Entretien 8). Si la souplesse administrative des CIFRE est appréciée par rapport à d'autres financements (ANR, Conseil de l'Europe...), le dispositif soulève différentes questions : sur les articulations entre les temporalités, sur les natures de livrables qui ponctuent le travail, sur l'équilibre entre recherches critique et appliquée. C'est ainsi que les thèses bénéficiant d'une CIFRE, qui jouissent d'un excellent accès au terrain, semblent être plus empiriques et moins théoriques que d'autres. Elles peuvent également se focaliser sur une problématique « à la mode » notamment dans les technologies numériques et la conception participative : *« C'est vrai qu'ils (les doctorants) sont beaucoup sur l'effet de la transformation numérique à l'échelle de leur service. Et puis ... un volet très fort sur le design participatif et collaboratif »* (Entretien 9). Par ailleurs, ce mode de financement et la visée professionnelle associée apparaissent particulièrement formateurs tant pour une carrière académique que dans le privé : *« J'insiste fortement un doctorant en CIFRE à apprendre à négocier avec l'entreprise »* (Entretien 6). La direction doit ici accompagner vis-à-vis des exigences et codes de deux mondes : celui académique et celui industriel, marchand et privé. En cela, le rythme de travail et l'alternance entre entreprise et laboratoire peuvent être bénéfiques pour le doctorant :

« Moi j'ai l'impression que mes doctorants en contrats doctoraux, qu'ils soient région ou État, sont plus en fragilité psychologique que mes doctorants CIFRE qui sont intégrées à une organisation et même si c'est pas toujours facile en fait, sont tenus par cette dynamique collective » (Entretien 3).

Mais pour certains des directeurs interviewés, l'implication est essentielle pour assurer le bon déroulement d'un dispositif qui met en lien un laboratoire et une organisation. Certains estiment qu'il est nécessaire d'avoir une certaine maturité et un intérêt pour la recherche appliquée tant les compromis à trouver peuvent être forts :

« Il me semble que la présence du chercheur, donc du directeur de thèse, est un problème clé. Le directeur de thèse doit être présent régulièrement avec le doctorant et avec le terrain ... L'entreprise ne sait pas trop ce qu'est la recherche en sciences de l'information et de la communication. Et ça, ce n'est pas le jeune chercheur qui va pouvoir l'installer. C'est au directeur de thèse. Donc pour moi, le problème le plus épineux du dossier, c'est le chercheur lui-même » (Entretien 2).

Temporalité, cloisonnement, violences...différentes natures de risques sont identifiées :

« Le problème, c'est que le temps et la stratégie de l'organisation sont parfois difficilement compatible avec le temps et la logique académique d'accomplissement de la recherche doctorale. Et donc il peut y avoir un comportement versatile de l'organisation dans sa stratégie » (Entretien 7).

« On voit bien que les entreprises ne sont pas forcément demandeuses de thèse et c'est un peu les limites du système qui les aiderait concrètement. On est un peu pour moins dans une logique qui est proche de l'alternance aujourd'hui où pour une entreprise, c'est un dispositif fiscal, financier intéressant. Et si la thèse s'adosse et apporte des solutions concrètes à l'entreprise, tant mieux » (Entretien 4).

« Le jeune doctorant, il est là, il est en train d'essayer d'apprendre à être chercheur, en même temps acteur (...) Et donc du coup, cette espèce d'imbroglio crée beaucoup d'incommunication. Et cette incommunication, elle produit beaucoup de violence. Mais parce que cette violence, elle existe aussi à l'université déjà. Donc elle se répercute sur ce dispositif-là, peut-être de manière un peu exacerbée, et elle existe dans le monde socio-économique de la même manière. Et du coup, le docteur prend la violence symbolique, hiérarchique de l'université et la violence symbolique, hiérarchique de l'acteur socio-économique. Et donc il prend les deux, ça fait un truc insupportable quoi » (Entretien 5).

Pour les interviewés, la communication entre l'organisation et le directeur de thèse doit donc être régulière et viser l'intercompréhension des enjeux mutuels afin de protéger le doctorant. La violence peut, par exemple, être traitée efficacement par la contractualisation de livrables à réaliser tout le long de la thèse :

« Les livrables du doctorant, c'est sous ma direction scientifique qu'ils sont produits. Donc, je suis impliqué dans leur restitution. Je suis impliqué dans leur explication, dans la méthodologie. Et c'est finalement la toute dernière année, quand c'est la rédaction de la thèse où le doctorant cristallise, ce qu'il va apporter » (Entretien 3).

Quelles transitions pour le laboratoire et la discipline ?

Au niveau du laboratoire, les CIFRE offrent différents avantages : le financement de travaux de recherche qui peuvent en outre bénéficier du crédit impôt recherche (non accessible cependant aux associations et collectivités) ; l'émergence de sujets plus ancrés dans le social (par exemple sur les problématiques d'organisation du travail, de l'offre de produits et de services, des marchés) avec un accès au terrain privilégié :

« ... il est bien évident que la plupart du temps, on est quand même sur des thèses plutôt inductives, très empiriques. Et ça, c'est la qualité qui permet de comprendre les contextes de manière assez riche. Et on est quelques fois sur un travail beaucoup ... moins abouti sur le plan théorique, sur l'état de l'art et sur le travail ... Et puis aussi une forte empreinte quelque part de l'entreprise, du monde de travail au quotidien, qui fait que le doctorant a un peu moins les capacités à prendre du recul sur sa recherche » (entretien 3).

Si les CIFRE offrent d'indéniables avantages, certains directeurs estiment qu'il s'agit cependant de veiller à préserver la diversité des sources de financement (avec notamment des bourses d'établissement et régionales) et des temporalités de recherche.

Au niveau de la discipline, trois natures de transitions semblent exister. Tout d'abord, comme pour d'autres sources de financements, par exemple européens (Entretien 8), la formulation de préconisations révèle une quête d'équilibre entre recherche critique et recherche appliquée au service d'une organisation. En cela, tout au long de leur évolution, les SIC ont ne sont devenues ni une discipline de pure conceptualisation ou de pure critique niant ses ancrages sociaux, économiques et professionnels, ni une discipline instrumentalisée centrée sur les savoirs

particuliers émanant de la pratique (Jeanneret, Ollivier, 2004). Faut-il y voir, comme Miège et Meyriat (2002), les raisons d'une quête de légitimité sans cesse renouvelée ?

Ensuite, si les CIFRE ne semblent pas particulièrement participer de l'émergence de nouveaux concepts, paradigmes ou positionnement épistémologique des transitions pourraient exister sur la manière de faire de la recherche, notamment sur les méthodes :

« Donc je pense que ça intervient sur la boîte et la fabrique des méthodes. Alors ça j'en suis sûr, parce que là, du coup, à chaque fois, tu dois construire un appareillage méthodologique à la fois précis et complexe. Et ça intervient certainement dans la réactualisation, la révision, le fait de repenser des concepts ou notions acquises que tu traduis différemment. Par exemple, je pense aux logiques d'usages qui pour moi (...) sont de plus en plus devenues plutôt des dynamiques de pratiques qui permettent de repenser l'usage et de formuler l'usage autrement que les formes classiques dans lequel on a tous été toi, moins nourris au départ » (Entretien 1).

Enfin, à la condition que la thèse soit de qualité (Entretien 9), certains directeurs de thèse estiment, jouer un rôle de représentant de la discipline tant auprès de l'organisation que d'autres champs disciplinaires voire du grand public :

« Le directeur de recherche dans le cadre des thèses CIFRE a un rôle extrêmement important qui dépasse son propre rôle de directeur de thèse. Il devient aussi le représentant de la discipline ... C'est à dire que son rôle, c'est d'installer la discipline dans un monde qui la connaît assez peu. Lui, il la connaissait, le cours garant, si je puis dire, de l'entreprise » (entretien 2).

Les CIFRE semblent donc permettre aux SIC d'affirmer une certaine forme de visibilité voire de légitimité dans la société.

Pour conclure

Les premiers résultats de cette recherche indiquent que les CIFRE portent des transitions plus au niveau du rôle du directeur (négociation, formation, administration, protection...) et du laboratoire (émergence de sujets de recherche, financement complémentaire, accès au terrain...) qu'à celui de la discipline. Ce travail de recherche doit cependant se poursuivre avec de nouveaux entretiens et ouvrir sa focalisation au-delà des transitions pour ne pas tomber dans le piège de l'actualité socio-économique, politique et culturelle attachée.

Bibliographie

Angelier, C., Thibault F. (2023). *Les thèses Cifre en sciences humaines et sociales*. Éditions A. Athéna. En ligne : <https://doi.org/10.4000/books.allianceathena.2328>.

Ballarini, L., (2007). La convention CIFRE en SIC : une aide précieuse mais ambiguë. Journées d'études *Le parcours d'un jeune chercheur en sciences de l'information et de la communication*, MSH Paris Nord, La Plaine Saint-Denis

Bernard, F., (2006). Le laboratoire des sciences de l'information et de la communication. Entre prise, emprise et déprise des pratiques en information et communication, XV^e congrès de la Sfsic, Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social, Bordeaux, mai, p. 1-17

Berthelot, P., (2006). Les SIC à l'épreuve de la logique du CIFRE : le cas d'une convention en agence de design, Quinzième congrès SFIC, *Questionner les pratiques d'information et de communication. Agir professionnel et agir social*, Bordeaux, pp.79-85

Bourdaa, M., Lamy, A., (2015). Les conventions CIFRE : quel statut pour le doctorant, quel(s) rôle(s) pour les laboratoires de recherche ? Retours d'expérience..., *Revue française des*

sciences de l'information et de la communication, 6, en ligne : <http://journals.openedition.org/rfsic/1400>

Foli, O., Dulaurans, M., (2013). Tenir le cap épistémologique en thèse Cifre. Ajustements nécessaires et connaissances produites en contexte, *Études de communication*, 40, p. 59-76

Foray, D., (2009). *L'économie de la connaissance*, Paris, La Découverte

Guyot, B., (2004). Sciences de l'information et activité professionnelle, Hermès, n° 38, en ligne : www.cairn.info/revue-hermes-la-revue-2004-1-page-38.htm

Jeanneret, Y., Ollivier, B., (2004). Faire des SIC : praxis, méthodes, pratiques, Hermès, « Les sciences de l'information et de la communication », n° 38, en ligne : <http://hdl.handle.net/2042/9437>

Lépine, V., De la Broise, P., (2012). Activités des commissions Formation – Recherche – Relations professionnelles, *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 1, en ligne : <https://journals.openedition.org/rfsic/195>

Mercier, A., (2012). Dérives des universités, périls des universitaires, *Question de communication*, n° 22, p. 197-234

Miège, B., Meyriat, J., (2002). Le projet des SIC : de l'émergent à l'irréversible (milieu des années 1960 – milieu des années 1980), in Boure, R., *Les origines des sciences de l'information et de la communication. Regards croisés*, Villeneuve-d'Ascq, Presses universitaires du Septentrion, p.45-70

Mondada, L., (2005). *Chercheurs en interaction, comment émergent les savoirs*, Lausanne, Presses polytechniques universitaires romandes, Collection Le savoir Suisse

Morillon, L., (2008). De l'idylle au détournement, quels apports des CIFRE en Sciences de l'Information et de la Communication ? in Seizième congrès de la SFSIC, *Les sciences de l'information et de la communication : affirmation et pluralité*, Compiègne, 11 au 13 juin, en ligne : http://www.sfsic.org/congres_2008/spip.php?article42

Morillon, L., (2016). *Quand chercheurs et praticiens interagissent. Une mise en rapport dialogique de l'épistémè et de la praxis en communication des organisations-organisationnelle*. Mémoire d'habilitation à diriger des recherches en trois volumes. Université Paul Sabatier, Toulouse 3.

Transition environnementale en milieu hospitalier *Environmental transition in hospitals*

Pascale Delille, CNAM, Dicen-IdF
Pascale.delille19@gmail.com

Mots-clé : transition environnementale- organisation apprenante- capacitation- communication organisationnelle

Keywords: environmental transition- learning organization- empowerment- organizational communication

Résumé

Malgré l'injonction des tutelles hospitalières pour promouvoir la prévention en santé environnementale, dans un univers médical concentré sur le curatif, les tentatives transitionnelles des soignants pour s'émanciper de produits et de pratiques très chimiquement polluantes, se heurtent à certains obstacles que nous avons identifiés. Pourtant la connaissance de leur propre service, leur proximité avec leurs patients, les rendent particulièrement aptes à prototyper des transitions vers des environnements plus sains et élaborer des communications préventives en santé environnementale.

Abstract :

Despite the injunction from hospital authorities to promote environmental health prevention, in a medical world focused on curative care, caregivers' transitional attempts to emancipate themselves from highly chemically polluting products and practices come up against certain obstacles that we have identified. Yet their knowledge of their own departments and their proximity to their patients make them particularly well-suited to prototyping transitions towards healthier environments and developing preventive environmental health communications.

Transition environnementale en milieu hospitalier

Pascale Delille

Contexte : l'injonction des politiques publiques à la transition environnementale

Tous les cinq ans, un PNSE (Plan national santé environnementale) et ses déclinaisons régionales (PRSE) portées par les Agences Régionales de Santé (ARS) et les préfetures de région, favorisent les actions et recherches sur ce qui est dénommé « Santé environnementale ». Ce sont des études toxicologiques et épidémiologiques qui alimentent principalement ces plans. Or le dernier plan national cible les soignants dans ses actions 5 et 6¹, pour se former sur ce sujet et communiquer à leur patientèle, des éléments de prévention concernant les effets de la pollution environnementale sur la dégradation de leur santé.

Ces polluants sont, pour plusieurs maladies chroniques comme l'infertilité, le diabète de type 2, l'obésité, certaines pathologies respiratoires chroniques, au minimum co-facteurs d'aggravation ou co-déclencheurs précoces, avec la notion de *DOHaD : Developmental Origins of Health and Disease*, (Barker,1990). De fait, la programmation précoce de la santé et des maladies, lors de fenêtres d'exposition du fœtus *in utero* et du jeune enfant (période des mille premiers jours) fait désormais l'objet d'un consensus scientifique et la prévention des femmes enceintes et jeunes enfants, a été organisée par un programme ministériel, piloté par le secrétariat d'état à la petite enfance. Mais la matérialisation d'une prévention en santé environnementale reste encore embryonnaire dans des hôpitaux, surtout axés sur des pratiques curatives.

Cette recherche a permis de faire émerger les obstacles au déploiement des possibles transitions environnementales et préventives en santé dans les services de soins, portées par et pour les soignants, dans une organisation très centralisée, qui va plutôt appréhender ces émergences, comme des sources d'insécurité, de complications, et qui va chercher à les encadrer.

Terrain de recherche pour la transition environnementale

Un cadre expérimental pour des recherches-actions, à partir de l'interprétation locale, *bottom up*, de la meilleure façon de développer des dispositifs de transitions pour aller vers un environnement plus sain, dans un service de soin, a été conçu, par des universitaires en sciences de l'information et de la communication et des toxicologues, afin que chaque service volontaire puisse développer sa propre expertise sur ce sujet, en fonction du rapport de l'impact des polluants environnementaux sur les spécificités thérapeutiques du service : maternité, néonatalogie,... avec une prévention primaire pour les parents de jeunes enfants. Alors que des services accueillant des pathologies chroniques, comme la pneumologie/allergologie, s'orienteront plutôt vers les préventions de récidives ou d'aggravations.

Ces recherches-action participatives qui accueillent des soignants et des patients, se développent dans un *lab* professionnel pour *transitionner* vers des environnements plus sains, en concevant des solutions d'amélioration ou de changements de pratiques et d'approvisionnement. Des environnements communicants par l'exemplarité des nouveaux procédés moins polluants, comme le nettoyage vapeur ou les plateaux repas avec de la vaisselle lavable en matière inerte (prévention de la migration de perturbateurs endocriniens des

¹ https://sante.gouv.fr/IMG/pdf/plan-sante-environnement_synthese.pdf

contenants plastiques, dans les aliments), permettent aussi d'intéresser des publics peu francophones par des illustrations concrètes.

Des formations/informations entre pairs permettent de mutualiser des ressources dans la connaissance des sujets nécessaires à la réalisation des différents objectifs de transformations des services.

Méthodologie

Une série d'observations participantes préalables aux ateliers de *design* participatif (Alemanno, Delille, 2023), issus du *design thinking* (Zacklad, Catoir-Brisson, 2021), a permis de mettre en lumière les freins, limitations et croyances qui font obstacles au déploiement de cette transition environnementale, soutenue par une organisation apprenante. Senge (2015) définit l'organisation apprenante comme un lieu où « les personnes augmentent continuellement leurs capacités de créer les résultats qu'ils désirent vraiment, où de nouveaux modèles de pensée sont développés, où les aspirations collectives sont encouragées et où les individus apprennent continuellement comment apprendre ensemble ». L'objectif selon Senge, est de développer la créativité et la réactivité des organisations. Les évaluations successives qui ont permis l'implémentation des prototypes ainsi créés et leur stabilisation en licence *creative Common*, ont aussi confirmé et affiné les différents obstacles à la transition.

L'observation participante avec des soignants sur la santé environnementale dans leur service est une approche qui permet d'explorer comment les professionnels de la santé intègrent les enjeux environnementaux dans leur pratique quotidienne. Cette approche permet également de recueillir des témoignages et des réflexions des soignants sur les défis qu'ils rencontrent en matière de santé environnementale. En intégrant ces observations, il est possible de recenser des recommandations pour améliorer les pratiques de soins, sensibiliser le personnel aux enjeux environnementaux et promouvoir des environnements de travail plus sains. Cela peut également contribuer à une meilleure prise en charge des patients, en tenant compte des facteurs environnementaux qui peuvent affecter leur santé. Certaines thématiques sont communes à tous les services, comme le nettoyage des locaux et d'autres sont plus spécifiques, comme les services de néonatalogies et pédiatrie, pour lesquels l'information préventive ne concerne pas directement les enfants en soins mais leurs parents.

Ces observations s'effectuent dans la période de redéfinition de la problématique de recherche-action, à partir des savoirs expérientiels des soignants et de l'identification des potentialités polluantes dans leur propre service, (ils sont formés en santé environnementale). Ces observations précèdent les ateliers de *design* participatif où le prototype qui répond au besoin, identifié précédemment, sera élaboré avant d'être testé dans les services concernés. Les évaluations des prototypes ont permis de faire remonter d'autres obstacles.

Les différents obstacles identifiés

Surcoût du préventif : devant la paupérisation des établissements sanitaires, la prévention, bien que promotionnée par les tutelles des hôpitaux, n'a pas de budget fléché et les approvisionnements ou travaux pour un environnement plus sain ne sont souvent pas retenus (exemple de l'achat de nettoyeur vapeur).

Inquiétude des chefs de service sur les preuves scientifiques, qui sous-tendent les dispositifs de prévention : ces nouveaux concepts scientifiques mettent en insécurité des médecins par rapport à des notions émergentes comme les effets cocktails et les effets doses-réponses non monotones, qui bousculent les anciennes certitudes : « c'est la dose qui fait le poison » alors que de nombreuses publications scientifiques démontrent que des perturbateurs endocriniens peuvent

être plus délétères à faible dose², sous le seuil fixé par la législation, et qu'ils peuvent se potentialiser avec d'autres substances (effet cocktail), en induisant parfois un effet épigénétique, qui va se transmettre aux descendants (le distilbène par exemple, a généré des malformations et pathologies sur 3 générations).

Préférence de l'administration pour un modèle d'innovation unique, descendant plutôt que pour des innovations émergentes, *bottom –up*: le projet Eco-maternités avait été initialement conçu comme une co-conception par les soignants, d'adaptation aux besoins spécifiques en matière de prévention aux expositions polluantes de différentes maternités participant au programme. Ce programme, qui comptait déjà plusieurs réalisations à son actif, a été repris en central, pour « l'uniformiser », *dixit* le département du pilotage, qui a fait appel à des prestataires externes pour la création d'une charte éco-maternité. Les soignants initialement investis sur ce projet ont fortement regretté que ce financement profite à des prestataires externes plutôt qu'un financement de la formation/évaluation entre pairs soignants, qui aurait permis de diffuser et de *benchmarker* les différentes approches issues du terrain et déjà déployées, pour la prévention des expositions polluantes.

Ces observations et évaluations, ont mis en évidence l'impensé autour du déploiement de la prévention en santé, qui reste encore conçue comme une prescription de conseils, administrée de façon descendante et conçue par des experts. Les initiatives issues du terrain, même accompagnées et validées dans un cadre scientifique avec des soignants formés au sujet, restent source de suspicion : elles remettent en question des pratiques et approvisionnements, en introduisant de nouveaux processus, qui génèrent inquiétude et résistance au changement. Un parti-pris quant à la supériorité des actions uniformisées conçues par des experts externes, a stoppé le processus de déploiement initié par des soignants.

Cadre théorique et discussion

Notre cadre référentiel s'appuie sur les approches communicationnelles des Organisations (Bouillon, 2021). Le design participatif (Alemanno, Delille, 2023) va permettre d'accompagner les initiatives soignantes de prévention aux polluants environnementaux, offrant un « *empowerment-capacitation* » (Bacqué, Biewener, 2013) aux soignants qui deviennent co-créateurs de dispositifs de transition vers un environnement plus sain. Des innovations communicationnelles sont ainsi créées (Darras, Vial, 2018), et régulièrement implémentées, pour embarquer les collègues non formés et induire des changements de comportements, sous la supervision d'universitaires toxicologues experts de ces sujets. Mais les prototypes étant portés par des soignants, une « double coupure délégative » (Callon, Lascoumes, Barthe, 2001) est identifiable dans la méfiance et la volonté de contrôler la circulation/promotion de ces dispositifs, en les faisant produire par des experts prestataires.

Deux postures du soignant se distinguent suite à l'analyse précédente : participer de sa propre initiative à une action collective faisant sens pour soi (Sen, 2012) ou endosser un rôle social dans le cadre d'un dispositif de politique publique conçu et organisé par d'autres, sous-tendu par une forme d'injonction à la participation. La deuxième posture n'est pas viable dans un milieu où la surcharge de travail est très importante et où la perte de sens et de confiance institutionnelle est avérée³.

2

https://www.lemonde.fr/planete/article/2021/02/03/l-autorite-europeenne-de-securite-des-aliments-accusee-de-minimiser-certains-effets-des-perturbateurs-endocriniens_6068682_3244.html
Communiqué de l'Endocrine Society (18 000 chercheurs et cliniciens spécialistes du système hormonal)

³ Enquête menée par le [collectif « Nos services publics »](https://www.santementale.fr/2021/10/absurdite-et-perte-de-sens-ressenties-par-les-soignants/) sur plus de 3000 témoignages
<https://www.santementale.fr/2021/10/absurdite-et-perte-de-sens-ressenties-par-les-soignants/>

Une capacitation soignante reconnue et valorisée dans le cadre d'un dispositif transitionnel, est encore difficilement conciliable (Lépine, 2012) avec l'organisation quasi-militaire d'un hôpital où les soignants sont particulièrement prolétariés. La prolétarianisation selon B.Stiegler (Cormerais, 2021) est conçue, comme un processus qui consiste à priver un sujet de ses savoirs et de ses possibilités d'adaptation à une interaction pertinente et créatrice avec son organisation, dans laquelle son activité est canalisée par des logiques sur lesquelles il n'a pas prise. La finalité et les conditions de son implication ne sont plus accessibles.

L'injonction des ministères et ARS à la transition environnementale offre une fragile possibilité d'initiatives soignantes et d'analyses des freins suscités. Une capacitation selon Stiegler correspond à la notion de *capabilities* (Sen, 2012) définissant un faisceau de capacités élémentaires (Stiegler, 2009), telles que la faculté d'échapper à la famine, à la morbidité... que Sen englobe dans une approche plus générale d'un ensemble de savoirs comme un savoir vivre, un savoir-faire ou une connaissance.

Nous pouvons ici convoquer la distinction habermassienne entre Agir stratégique et Agir communicationnel (Habermas, 1981). L'Agir communicationnel peut se déployer là où des possibilités d'organisation permettent des changements institutionnels alors qu'un Agir stratégique n'autorisera qu'une appropriation fonctionnelle aux soignants, en gardant le choix de l'organisation et du modèle hors de leur portée. Les rationalisations des organisations et leur volonté d'encadrer tous les flux d'information, peuvent contraindre très fortement le développement communicationnel (Bouillon, 2021) et limiter fortement les possibilités de transitions.

La participation d'une diversité de visions et d'acteurs suffisante pour la conception et le déploiement d'un projet de transition, favorise l'innovation par réduction des risques de reproduction isomorphique reliée à la trop grande homogénéité du groupe promoteur. Di Maggio et Powell ont, en effet, constaté que, si les processus qu'ils ont décodés en sociologie des organisations, tendent à rendre les organisations de plus en plus similaires par isomorphisme, ils ne les rendent pas pour autant plus efficaces (DiMaggio, Powell, 1983). L'isomorphisme institutionnel est fondé sur une croyance et un mécanisme psychologique qui tend à réduire les tensions, par un phénomène de nivellement des altérités: une simplification de la complexité, par confort et recherche de sécurité. Ce phénomène a toujours été dénoncé par E.Morin. Intégrer une pensée complexe permet de se maintenir dans la reliance de ce qui n'a pas vocation à être nivelé et dans un processus qui respecte la diversité : ce qui est dissocié peut communiquer à partir de sa spécificité et maintenir ainsi sa visibilité. Une action positive en faveur de la préservation de la diversité accroît les facultés de résilience en cas de crise du modèle dominant (Ulanowicz, 2009).

Edgard Morin, avec l'approche dialogique de la pensée complexe, va dénoncer l'hyperspécialisation et le cloisonnement des disciplines, qui sont pour lui, les principales sources des maux de notre civilisation, ne permettant pas d'interagir avec le monde. Il décrit la simplification et l'uniformisation des modèles, (en ce qui nous concerne, un modèle d'experts prestataires externes), souvent imposés de façon descendantes, comme une mutilation (Morin,1990). Pour lui, une raison ouverte est reliante, éphémère, et sans cesse appelée à se dépasser ou se réviser.

Cette étude permet d'appréhender la difficulté des Hôpitaux, à concevoir qu'une transition puisse émerger des services de soins. La démarche administrative qui consiste à contenir, s'appropriier le phénomène pour pouvoir le contrôler, a été décrite par Thomas Coutrot dans la dynamique des entreprises libérées, où les directions, en insécurité, préfèrent le contrôle à l'efficacité, pourtant avérée des dynamiques d'auto-organisations, sacrifiant la productivité, le moindre absentéisme, et la qualité de vie au travail, pour une gouvernance plus centralisée.

Conclusion

L'expérimentation de programmes de communication préventive en santé, co-crées avec les parties prenantes soignantes et patientes, expertes de leur propre terrain, vise à développer les capacités et discernements nécessaires pour faire les choix les plus appropriés en matière de préservation de sa propre santé et de celle de sa patientèle ou de son entourage (Jankowski, Le Marec, 2014). Cette transition collaborative permet une appropriation collective des connaissances scientifiques sur la Santé environnementale, dans les services de soins, en impliquant les patients dans cette co-conception.

Mais les dispositifs développés se heurtent, à l'absence de transversalité organisée entre services et les formations entre pairs restent cloisonnées à l'intérieur d'un même service. Les transformations organisationnelles hospitalières sont les plus souvent déployées massivement, par des prestataires externes, pilotées par l'administration et imposées aux soignants.

Cette étude permet d'identifier les principaux mécanismes qui freinent les transitions organisationnelles développées *bottom up* et maintiennent la résistance aux changements.

Bibliographie

Alemanno, S. Delille P. (2023). Design participatif pour la littératie en santé environnementale. *Approches Théoriques en Information-Communication* (ATIC), 6, 89-108. <https://www.cairn.info/revue--2023-1-page-89.htm>

Barker, DJ. (1990) The foetal and infant origins of adult diseases. *BMJ*. 301:1111.

Bonnet F. Mitropoulou E. Wilhelm C. (2019), Design et fonction communication : Rencontre et esquisses paradigmatiques autour de la relation au public, *Interfaces numériques*, 8(1).

Bouillon J.-L. (2008). L'impensé communicationnel » dans la coordination des activités socio-économiques : les enjeux des approches communicationnelles des organisations, *Sciences de la société*, 74, 65-84.

Bouillon, J. & Loneux, C. (2021). De la constitution communicationnelle des organisations à l'organisation du social : enjeux et perspectives pour les ACO et la CCO. *Communication & Organisation*, 59, 27-43. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.9740>

Brunelle Y. (2009). Les hôpitaux magnétiques : un hôpital où il fait bon travailler en est un où il fait bon se faire soigner. *Pratiques et Organisation des Soins*, 40(1).

Bacqué M.H., Biewener C. (2013). L'empowerment, un nouveau vocabulaire pour parler de participation ? *Idées économiques et sociales*, 173, 25-32.

Callon M., Lascoumes P., Barthe Y. (2001). *Agir dans un monde incertain. Essai sur la démocratie technique*. Paris : Le Seuil

Catoir-Brisson M.-J., Royer M. (2017). L'innovation sociale par le design en santé. *Sciences du Design*, 6, 65-79. <https://doi.org/10.3917/sdd.006.0065>

Cormerais, F. (2021). Bernard Stiegler (1952-2020) : De La Technique et le temps à la pharmacologie positive. *Hermès, La Revue*, 88, 340-348. <https://www.cairn.info/revue--2021-2-page-340.htm>.

Coutrot T. (2018). *Libérer le travail*. Paris : Le Seuil

Darras B, Vial S., (2018), Design, Médias et Communication, *Médiation et Information*, 41.

- DiMaggio, P.J., Powell, W.W., (1983). The Iron Cage Revisited-Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*.
- Grosjean S. Bonneville L. Calum R. (2019). Le patient comme acteur du design en e-santé : design participatif d'une application mobile pour patients cardiaques, *Sciences du Design*, 9, 65-83.
- Habermas, J. (1981). *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard.
- Jankowski, F., Le Marec, J. (2014). Légitimation des savoirs environnementaux dans un programme de recherche participative au Sénégal. *Natures Sciences Sociétés*, 22, 15-22. <http://dx.doi.org/10.1051/nss/2014015>.
- Morin, E., (1990). *Introduction à la pensée complexe*. Paris : ESF éditeur.
- Pascal A. Thomas C. Romme G. (2009). Méthodologie de « Design Collaboratif » : une Approche Intégrative. <https://www.researchgate.net/publication/32223144>
- Senge, P. (2015), *La cinquième discipline : levier des organisations apprenantes*. Paris : Eyrolles.
- Sen, A., (2012). *Repenser l'inégalité*. Paris : Seuil.
- Sen, A., (2003). *Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté*. Paris, Odile Jacob.
- Stiegler B. et Crépon M. (2004). *De la démocratie participative : fondements et limites*. Paris : Éditions Mille et une nuits.
- Stiegler, B., Faure, C., Giffard, A., (2009). *Pour en finir avec la décroissance : quelques réflexions d'Ars industrialis*. Paris : Flammarion.
- Taddei, F. (2019). La formation tout au long de la vie, au cœur de la société apprenante. *Administration & Éducation*, 161, 119-21. <https://doi.org/10.3917/admed.161.0119>.
- Ulanowicz R. E, (2009). *A Third Window. Natural Life beyond Newton and Darwin*. Templeton Foundation Press.
- Weick, K. (1995), *Sensemaking in Organizations*. Londres : Sage Publications.
- Zacklad M., Catoir-Brisson M.J. (2021), Culture de la conception et du design dans la recherche-intervention en SHS », *Revue française des sciences de l'information et de la communication* [En ligne] URL : <http://journals.openedition.org/rfsic/11860>; DOI: <https://doi.org/10.4000/rfsic.11860>

Le rôle des dispositifs sociotechniques dans les transitions organisationnelles des médias en ligne : entre gestionnarisation et création institutionnelle
The Role of Sociotechnical Devices in the Organisational Transitions of Online Media: Between Managerialisation and Institutional Creation

Julien Deschamps, Université Grenoble Alpes, Gresec
julien.deschamps@univ-grenoble-alpes.fr

Mots-clés : Transitions organisationnelles ; Rationalisations cognitives ; Dispositifs sociotechniques ; Gestionnarisation ; Médias alternatifs

Keywords: Organizational transitions; Cognitive rationalizations; Sociotechnical devices; Managerialization; Alternative media

Résumé

Cet article analyse les transitions organisationnelles des structures médiatiques à l'aune des logiques sociotechniques et socioéconomiques qui les traversent. L'entreprise de presse se situe au cœur d'un processus de valorisation de biens informationnels en ligne, où les enjeux de visibilité des contenus conduisent à l'émergence de dispositifs sociotechniques dans la production de l'information numérique. À la croisée des logiques éditoriales, marketing, communautaires et d'audience, ces dispositifs interrogent les stades de développement numérique dans les médias traditionnels, mais aussi dans les médias alternatifs-professionnels, où ils font l'objet de négociations.

Abstract

This article analyzes the organizational transitions of media structures in light of the sociotechnical and socioeconomic logics that shape them. Press companies are at the core of a process of valorizing informational goods online, where content visibility challenges lead to the emergence of sociotechnical devices in the production of digital information. At the intersection of editorial, marketing, community, and audience logics, these devices question the stages of digital development in both traditional media and professional-alternative media, where they are subject to negotiation.

Le rôle des dispositifs sociotechniques dans les transitions organisationnelles des médias en ligne : entre gestionnarisation et création institutionnelle

Julien Deschamps

Les dispositifs sociotechniques, au cœur des transitions organisationnelles des médias numériques, résultent de l'articulation de trois dynamiques complémentaires. Premièrement, le web collaboratif s'inscrit dans un processus à la fois socioéconomique, technique et idéologique dans lequel les échanges culturels des internautes alimentent la production marketing (Bouquillion, 2013). Ce paradigme se caractérise par une logique d'intermédiation fondée sur la participation, souvent formulée en termes d'impératif collaboratif (Matthews, 2016). Cette dimension participative des dispositifs est fortement liée à l'essor des réseaux sociaux, lesquels développent de nouvelles formes "d'engagement" (like, partage). Les médias en ligne vont également expérimenter diverses formes de participation. On observe une pluralité de modèles de prise en compte des publics des médias, qui s'évalue notamment à travers la variété de qualificatifs de catégories de publics (abonnés, lecteurs, citoyens ou simples internautes). Cela témoigne d'approches différenciées dans leur intégration au sein des processus éditoriaux. Ces dynamiques donnent lieu à une traduction organisationnelle, entendue comme un processus de rationalisation inscrit dans l'adoption d'un paradigme numérique 2.0 contribuant à la formation de dispositifs sociotechniques, conçus comme des agencements matériels, techniques et symboliques structurant l'action collective et la communication, en croisant logiques éditoriales, marketing, communautaires et gestionnaires.

Qu'elles soient traditionnelles et sous-tendues par des rationalisations cognitives associées à des formes de gestionnarisation, ou alternatives et associées à des modèles de changement centrés sur la négociation, les structures orientent le rôle des dispositifs sociotechniques dans la construction de la réalité organisationnelle. L'attention de notre propos se focalise sur l'autonomie des journalistes, avec une volonté de comparer la spécificité des fonctions de gestion dans la création de biens culturels et la manière dont le discours de la gestion s'appuie sur un ensemble de dispositifs selon des finalités qui lui sont propres. Dans un premier temps, l'étude met en avant les rationalisations cognitives autour des dispositifs d'articulation de la production du service web et des rubriques au sein de médias traditionnels (*Libération*, *Les Echos*, *Le Parisien*). Dans un second temps, elle analyse comment les médias alternatifs basés sur l'abonnement (*Mediapart*, *Médiacités*) développent des dispositifs de participation et d'engagement qui amène un changement organisationnel créant des rapports sociaux originaux au sein de la rédaction. Ces résultats nous amènent à proposer deux modèles de transition : celui de domination rationnelle via la gestionnarisation et celui de création institutionnelle via la négociation.

Les rationalisations cognitives des dispositifs sur l'articulation de la production du service web et des rubriques : conceptualisation du changement par domination rationnelle

Dans le contexte du développement des médias traditionnels en ligne, les réorientations stratégiques concernent dans un premier temps la maximisation de l'audience en ligne, objectif aligné avec le choix de modèle économique basé sur la publicité, et la gratuité partielle ou entière de l'accès aux contenus pour l'audience (Joux, 2017). Ces réorientations stratégiques se traduisent au niveau organisationnel par des formes de rationalisations cognitives impliquant le

renforcement des logiques de productivité et de standardisation du travail journalistique (Smyrnaio, 2018). Des auteurs en SIC se sont penchés sur les trois principales composantes de ce type de rationalisation (Bouillon et Maas, 2009 : 61) que nous allons décliner à partir des résultats de notre enquête : une mise en place d'un système d'information unifié, une redéfinition des procédures de travail caractérisée par la codification des savoirs individuels ou collectifs et une amélioration des capacités de travail collectif.

Au niveau organisationnel, la mutualisation des systèmes d'information au sein des médias traditionnels permet une meilleure coordination des activités éditoriales d'un côté, à travers le renouvellement des back-offices entre deux titres, et commerciales de l'autre, en centralisant un ensemble de données sur une data-management platform. Sur le plan commercial, ces systèmes favorisent également l'hybridation économique, mêlant logiques publicitaires et éditoriales face à la raréfaction des revenus publicitaires traditionnels. Ils permettent de disposer d'une vision d'ensemble de ces activités à travers la gestion de données que le média centralise et utilise à des fins de communication marketing auprès des annonceurs. Ces données sont également utiles afin d'opérer des formes d'hybridation, notamment des contenus sponsorisés, selon un ancien directeur marketing de ce même média : *« on s'aperçoit que la gratuité, ça marche plus parce que la publicité a été absorbée par Google, Facebook et les autres, donc on imagine de nouveaux trucs qui sont ambigus, donc du brand content, du native advertising, donc on sait plus tellement ce qu'on produit, de l'info, de la pub ... Finalement, beaucoup de médias font autre chose que du média pour vivre »*. Ces systèmes sociotechniques s'accompagnent néanmoins de tensions, notamment une perte d'indépendance perçue par les journalistes, comme observé par un journaliste de *Libération* : *« On a un back office qui nous était propre qui va être mutualisé avec l'ensemble du groupe lors du lancement du nouveau site. Ce qui pour les journalistes de la rédaction n'est pas sans poser problème je pense. On était assez indépendants... »*. Ici, c'est un back-office commun qui a été mis en place au sein du groupe rassemblant *L'Express*, *BFM* et *RMC*. L'enjeu est donc celui d'une recherche d'économies au sein du groupe, mais une perte de maîtrise de l'outil technique pour le titre de presse : *« je ne sais pas si à moyen-long terme ça impliquera des ... c'est quelque chose à laquelle on réfléchit, mais ça impliquera en fait une homogénéisation des façons de faire »*.

L'autre aspect de ces rationalisations s'alignant sur la logique du système d'information commun porte du côté éditorial sur la redéfinition des procédures de travail. La standardisation des processus de production, intégrant de nouvelles temporalités et méthodes, est théorisée et portée par l'introduction du concept de « circuit de la copie », nouvelle abstraction imposant des normes de conduite et des logiques temporelles à suivre dans le processus éditorial. Ces logiques de coordination visent à éviter les doublons et les malentendus, mais imposent aux journalistes de suivre une temporalité spécifique, en continu, et réduisent l'autonomie éditoriale des journalistes. *« Ben disons qu'il y a beaucoup plus de coordination avec un tel système. Surtout il y a plein de rendez-vous d'encadrement pour encadrer ça, pour plus qu'il y est de doublons, pour pas qu'il y est de malentendus, qu'il y est deux personnes qui travaillent en même temps sur le même sujet. Et donc oui, quand ils travaillent sur un sujet, en amont ils le signalent et nous en aval on signale aussi. Si on se met à travailler sur un sujet qui peut potentiellement interférer dans l'agenda d'un service on les prévient. »*. Ce qui ressort est un encadrement rigide de la production, qui permet certes d'éviter la déperdition de forces productives sur un même sujet, mais qui réduit la possibilité pour les journalistes de choisir leur sujet, étant inféodé au système d'information centralisé et par l'encadrement des managers qui en est fait.

Les rationalisations cognitives s'appuient également sur l'amélioration des capacités de travail collectif. Celle-ci s'articule autour de la mobilisation des connaissances au cours de l'action, favorisant la mise en relation des individus et le partage d'informations. Le cas de l'organisation médiatique semble indiquer qu'il s'agisse davantage de légitimer de nouvelles relations de travail à travers de nouvelles règles. La création de binômes illustre cette initiative : « *La nouvelle règle qu'on a imposée il y a un mois, le journaliste du print vient au web, comme ça ils se parlent et se montrent le boulot qu'ils font. Pour créer des liens un peu. C'est la communication le problème.* ». Cette tentative vise à effacer les résistances et à améliorer la communication entre des journalistes issus d'horizons différents (rubriquards et journalistes web, jeune et plus ancien), la communication étant perçue comme le problème sous-jacent et donc également comme la solution. Or, les relations entre journalistes de rubriques et journaliste web ne sont pas problématiques uniquement du point de vue communicationnel, elles le sont d'un point de vue identitaire, où les journalistes anciennement socialisés sont amenés à adopter les standards de production en ligne, déjà intégrés par les jeunes journalistes (dont l'intégration à des titres « traditionnels » est fortement due à la précarisation de l'emploi, synonyme d'emplois de journaliste « desk »). Ces formes de rationalisation peuvent détourner le problème des conditions sociales du changement, c'est-à-dire sa dimension sociale, et pas uniquement instrumentale telle que l'appréhende le discours gestionnaire. La réalité organisationnelle ainsi construite pose problème d'un point de vue du changement nécessaire : les modes d'organisations ne font pas l'objet de négociations au sein de la structure et sont assortis de rationalisations cognitives qui donnent la primauté à l'autonomie technique (voir concept de gestionnarisation de Robert, 2014) du système plutôt qu'à l'autonomie journalistique.

Adopter le prisme des jeunes journalistes web permet de décrire la réalité de la production en ligne aujourd'hui, celle des services web, plus de 10 ans après la promesse des rédactions webfirst, comme le rappelle cette citation de Jean-Marie Charon : « 2011 aura été pour les quotidiens français l'année de l'engagement vers les « *rédactions intégrées* » où se côtoient, coopèrent, se fondent des journalistes du print, du web, des supports mobiles. *Le Figaro en fait l'annonce et engage les aménagements nécessaires, Le Monde ou 20minutes créent des services communs, etc.* » (Charron, 2011). Ce prisme questionnant l'effectivité réelle de ces changements organisationnels permet également de se saisir du discours de jeunes journalistes décrivant d'importantes rationalisations. Ce discours est en dissonance avec celui des chefs de services, du management intermédiaire et des directions de médias pour qui « *c'était vrai il y a dix ans. Je pense que c'est fini ça. Il n'y a plus du tout deux mondes parce que tout ça s'est quand même beaucoup entrecroisé* », comme témoigne l'ancien directeur de la rédaction de *Libération*. Dans les faits, une autre version s'impose à l'observateur : « *Officiellement il n'y a plus de service qui s'appelle web, puisque c'est une façon de dire aussi que le service web c'est tout le monde. [...] Dans les faits, il y a un service qui s'appelle maintenant Actu, qui a quand même pour fonction d'alimenter, au fil de la journée le site en actu chaude.* ». La tentative d'invisibiliser le service web dont la logique est le flux tendu reste illusoire, même si l'outil de gestion de la production est censé neutraliser les différents types de productions : « *l'outil de publication qui a changé permet ça. C'est-à-dire que l'outil de publication est neutre, et c'est au moment de la publication qu'on choisit si on l'envoie dans le web ou dans le print.* ». Le désir de faire « converger » les productions se heurte à la réalité lorsqu'il devient évident que l'harmonisation des temporalités du papier d'une part, et des temporalités plurielles du web et des autres services d'autre part, est impossible.

Ces différentes temporalités qui polarisent la production sont imaginées en lien avec les politiques des ressources humaines, notamment lors de l'adhésion aux principes de la production en ligne sous-tendue par la publicité. L'embauche sur des grilles salariales réduites

correspond en partie à une volonté de réduction des coûts, faisant émerger des « plan sénior » adossés au recrutement de journalistes précaires et jeunes : *« Pour être embauché, c'est hyper dur. La grille des salaires a été réduite il y a trois-quatre ans. Ce qu'ils font en ce moment c'est que comme il y a plein de vieux journalistes, qui étaient sur l'ancienne grille, à l'époque où le journaliste marchait bien, donc ils ont des salaires énormes, ils essaient de les pousser vers la retraite pour trouver des petits jeunes qui coûtent 3 fois moins chers, pour faire des économies. »*. Cette action gestionnaire est toujours en cours au moment de l'entretien avec ce journaliste des *Échos*. Ce genre de politique managériale de « lissage salarial » a engendré des problèmes entre le « numérique et le papier, et on a à peu près tout essayé, et ça n'a jamais marché, parce qu'il y avait trop de différences à la fois culturelles, générationnelles, salariales, qui faisaient que chacun restait dans ses positions, et vous comprenez bien que quand vous avez le confort du papier, dans un hebdo, où on a un peu de temps pour enquêter, et bien c'est notre luxe, et donc on veut pas le perdre au profit d'une productivité accrue où il faut écrire pour nourrir la bête Internet ». L'expression des « deux mondes » semble refléter deux catégories de journalistes dont l'opposition n'est pas naturelle. La distinction se produit en partie dans les lieux de socialisation secondaire, ce qui signifie une évolution identitaire émanant d'espaces institutionnels propres à la profession, mais surtout à partir de l'action gestionnaire au sein des organisations médiatiques. Celle-ci n'arrive qu'à confirmer une seule réalité organisationnelle à travers un appareil de gestionnarisation (voir figure 1).

Après avoir créé ces deux catégories de journalistes, l'action gestionnaire porte sur l'acculturation progressive des journalistes de « l'Ancien Monde » aux principes de la production rationalisée. La prégnance de critères exogènes dans les formes de rationalisation rend nécessaire l'instrumentalisation des journalistes précaires. Ces derniers ont intégré les nouvelles temporalités, le suivi de la performance des articles, la déspecialisation (au profit d'une « polyvalence ») et la perte de capacité à mettre en œuvre certains critères professionnels (le choix des sujets, la longueur d'articles, la liberté des sources, etc.) qui aboutissent à déposséder le journaliste du support et de la temporalité. Ces derniers sont dictés par ceux qui supervisent la production : *« Le rédacteur quelque part n'est pas censé se préoccuper de s'il travaille pour le web ou pour le print. Il est censé se préoccuper de l'article pour la longueur et l'horaire qui a été discuté. »*. Le rédacteur est un terme générique qui neutralise la posture professionnelle de celui qui écrit, à l'instar du remplacement de « journalist » par « media worker » dans le monde anglo-saxon. Les caractéristiques sémio-discursives des biens culturels (la nature éphémère ou stable) sont « discutés » par le management puis sont soumises aux journalistes : *« sur un sujet d'actu qui tombe, le principe est d'en parler très vite entre les responsables du service actu et les responsables du service concerné, pour arbitrer à la fois du volume qu'on décide de lui donner, du nombre de personnes qu'on décide de lui allouer, et qui s'en occupe »*. La transaction entre les chefs de service et le chef du service web porte sur un calcul temps/taille/qualité pour *« essayer d'arbitrer à chaque fois sur quel moment, sur quel type d'expertise on met un sujet. [Cette] organisation repose beaucoup sur la collaboration de la hiérarchie intermédiaire. Entre les responsables de l'actu et les responsables des différents services. »*.

Bien que cherchant à gommer les spécificités de l'activité du web et des services impliquant une forme de standardisation, ce type d'organisation de la production rencontre des résistances identitaires. Nous proposons un modèle de domination rationnelle par la gestionnarisation (Robert, 2014) afin d'illustrer le changement dans ce contexte, pouvant représenter un risque de déprofessionnalisation, notamment car les espaces de discutabilité dans cette configuration disparaissent au profit d'une rationalité des dispositifs sociotechniques : *« L'impensé de la gestion, c'est ce que je propose d'appeler la gestionnarisation. C'est quelque chose qui renvoie*

au dispositif foucaldien, car il en va à la fois de discours et d'outils. Discours de vérité et outils de vérité, dans les deux cas il est question d'une fermeture des espaces de discutabilité. » (Robert, 2014).

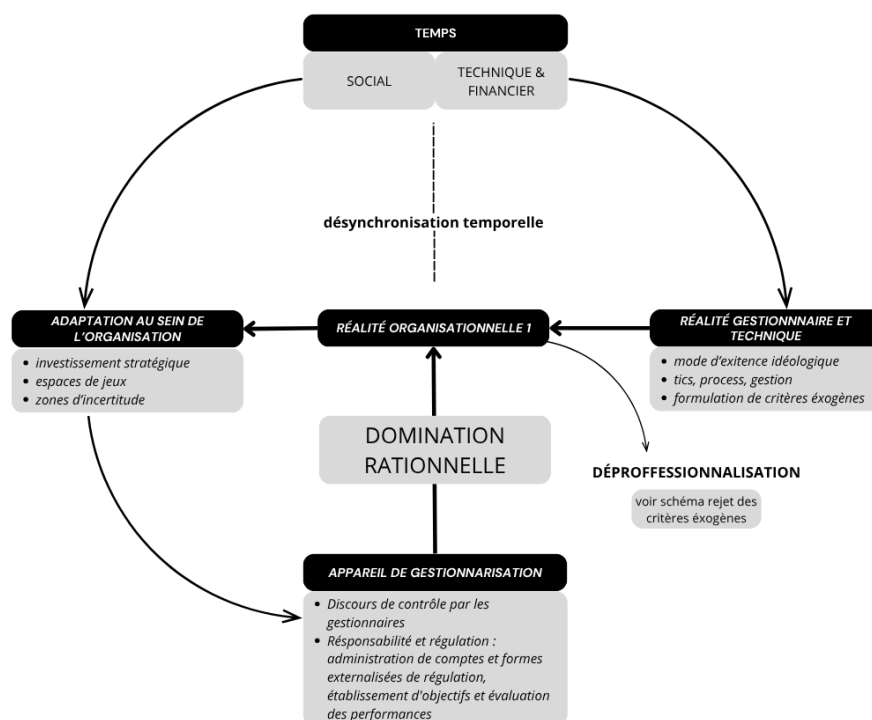


Figure 1. Le modèle de domination rationnelle via la gestionnarisation

La création institutionnelle autour des dispositifs de participation et d'engagement des lecteurs à *Mediapart*

Dans cette seconde section, nous nous intéressons à la manière dont les médias alternatifs mettent en place des dispositifs de participation et d'engagement, impliquant un changement dans la manière d'intégrer la présence de lecteurs dans le processus de production éditoriale. Par leur présence sur les moteurs de recherche et les réseaux sociaux, les médias alternatifs professionnels de notre échantillon accèdent aux données issues des interactions que leurs contenus suscitent. En ce sens, les logiques technoéconomiques qui conditionnent les formes de rationalisations dans les médias traditionnels façonnent également les organisations alternatives. Ces logiques concernent la manière dont ces contenus sont rendus accessibles, produisant ainsi des questionnements nécessaires pour articuler ces logiques de flux et de visibilité à la logique éditoriale : « *traditionnellement tous les six mois à un an, arrive un moment où il y a une discussion un peu solennelle : « Mais qu'est-ce qu'on attend de nous exactement ? »* ». On est à *Mediapart* pour enquêter, pour prendre le temps long, ou faire de l'actu. Et à chaque fois en fait, invariablement ça se termine ben sur les deux. Et en fait c'est cette tension qui est intéressante, et qu'on essaie de ritualiser davantage après les discussions. », témoigne le directeur de la rédaction. Ce questionnement renvoie en quelque sorte au calcul temps/taille/qualité effectué sur l'actualité par la hiérarchie intermédiaire des médias traditionnels évoqué précédemment, tout en prenant une autre résolution.

Mediapart déploie à ce titre plusieurs services et pôles afin d'organiser ces différentes logiques. Le premier est le service marketing, dont il s'est doté dès sa création afin d'arbitrer la logique des plateformes : « *un service marketing, qui est plutôt dans une logique de comment on arrive*

à survivre dans la jungle de Google, [...] et continuer d'affirmer une indépendance de plus en plus grosse par rapport à ces acteurs-là, Google, Facebook, ces entreprises privées, avec lesquelles, la question d'indépendance, notamment financière est en train de devenir aussi importante et crucial ». Même si ses ressources financières ne reposent pas sur les interactions sur les contenus, et donc, les données pour l'affichage publicitaire, le média doit s'assurer de faire connaître les articles qui peuvent occasionner des abonnements. Un service abonné situé à Poitiers s'occupe exclusivement de la gestion de ces derniers : *« on a construit un vrai service abonné, qui est localisé à Poitiers, d'une quinzaine de personnes maintenant, dont le but est de répondre au téléphone, de répondre aux mails, prioritairement ».* À côté de ces fonctions standards ont été développés deux pôles jouant un rôle complémentaire. Le pôle éditorial est chargé d'effectuer une veille, notamment en lien avec le réseau de lanceurs d'alerte dont dispose le média. Il fournit des informations pour la rédaction d'articles, des synthèses sur la manière dont ils sont perçus et les réactions qu'ils suscitent : le *« pôle éditorial là-bas à Poitiers, qui en gros nous remonte, toutes les alertes qui peuvent potentiellement donner lieu à un papier, pour donner les infos en gros, des lanceurs d'alertes, et qui nous fait des synthèses sur comment tel et tel papier est commenté, créer ou pas des remous au sein du service ».* Le pôle communauté s'occupe exclusivement du Club de Mediapart. Composé de quatre journalistes, il effectue la modération des contributions et l'animation de la communauté, veillant à maintenir un équilibre et une diversité en encourageant certains profils ou en appelant à des tribunes : *« on fait pas mal d'appels à contribution pour dire, il n'y a pas assez de femmes qui bloguent dans le club. Où aller solliciter des appels, des tribunes, ce genre de choses ».*

Selon les discours recueillis, ces dispositifs d'engagement et de participation visent à renforcer le lien entre les journalistes et leur public, tout en valorisant l'image de qualité et de service des médias alternatifs. Il s'agit également d'assurer la visibilité des contenus, ce qui s'apparente à un travail de marketing. L'organisation médiatique est traversée par ces tensions qu'apportent ces dispositifs, comme en témoignent le questionnement régulier sur la visée de la production à *Médiacités* : *« Est-ce qu'on se sert de ces outils, non pas comme des supports d'information, ou comme support marketing ? est-ce qu'on tease ? Est-ce qu'on incite à la lecture ? Donc la les deux logiques se confrontent, ça donne régulièrement lieu à des discussions. »* Dans l'approche interactionniste, l'organisation est définie comme un ordre négocié, un *« lieu professionnalisé – un site géographique où des personnes issues de différents horizons professionnels se trouvent rassemblées afin d'y mener à bien leurs objectifs respectifs »* (Strauss, 1992 : 90). La présence de diverses logiques – éditoriale, marketing, communautaire, d'audience – peut amener les membres d'une même profession à différer quant aux différentes positions théoriques qu'amènent les dispositifs. Certains professionnels développent ainsi une inclinaison vers une *« culture marketing »* et/ou une *« culture journalistique »*, y compris dans ces médias alternatifs, qu'ils soient journalistes où qu'ils proviennent d'autres professions : *« les gens qui ont plus la culture marketing et les gens qui ont plus la culture journalistique. C'est très personnel, ce sont vraiment des personnalités. Il y en a qui sont puristes de l'info, donc il faut pas que ce soit perturbé par des logiques autres que l'info, et il y en a qui disent « ben ok, votre article il est génial mais s'il est pas lu, ça a servi à rien, donc autant appâter ». Donc toute la problématique est là. »* Ce sont là les négociations quotidiennes qui renouvellent le sens des interactions, questionnent les pratiques et donc les identités journalistiques en contact avec d'autres métiers. Cet entrecroisement témoignerait de la création de nouveaux rapports sociaux entre ces professions, d'une création de nouvelles règles du jeu (Reynaud, 1989).

Le modèle de création institutionnelle s'inscrit dans une perspective qui réintroduit une temporalité spécifique liée aux rapports sociaux. Selon cette approche, l'analyse des processus

de changement ou d'innovation se confronte à la nécessité d'un apprentissage collectif. Comme l'indique Claude Dubar (2015 : 93), il ne suffit pas d'ouvrir des espaces de jeu ou de créer des zones d'incertitude favorisant les investissements stratégiques. Il faut également un appareil de formation secondaire, que le dialogue au sein de structures plus modestes autorise.

Mediapart regarde le débat comme un élément nourrissant les échanges tout en souhaitant se préserver de la dépendance que représentent les abonnés : « *c'est notre lectorat, mais occupons-nous-en bien, animons bien la communauté, le débat, mais en même temps c'est une communauté de lecteurs à côté d'un journal qui fait ses choix, qui assume ses choix, et qui veut être radicalement indépendant, y compris de son lectorat.* ». On comprend que le radicalement indépendant est une illusion. Néanmoins, ce balancement perpétuel, observé dans d'autres médias, constitue la matière vivante des échanges de la rédaction en son sein, et avec son environnement proche. On retrouve dans les négociations l'empreinte des positions théoriques des professionnels, influencées par leur trajectoire professionnelle, leur engagement, les critères qu'ils ont adoptés, comme le présente le directeur de la rédaction de *Médiacités* : « *Je pense que ça touche à la culture. C'est ce qui est le plus sensible, le plus dur à bouger. Chacun se vit en fonction d'un idéal, et donc a embrassé le journalisme pour des raisons qui lui sont personnelles, intimes, et donc il y en a qui carbure à la notoriété, ceux-là sont plus tentés d'intégrer une logique marketing, ils ont envie d'être vus, lus et repérés, cités et invités sur des plateau TV, il y en d'autres qui sont des justiciers, donc qui veulent que la planète change, donc ils sont dans un combat* ». Le résultat des négociations n'est pas permanent, il est même mouvant, en permettant l'alignement de deux réalités organisationnelles (celle issus de logiques extérieures, et celle qui est retravaillé par la négociation avec un discours de contrôle et l'éthique professionnels). La recherche constante d'accord permet d'ajuster et de maintenir les relations entre les acteurs des médias alternatifs, en créant le cadre et la substance de nouveaux rapports sociaux.

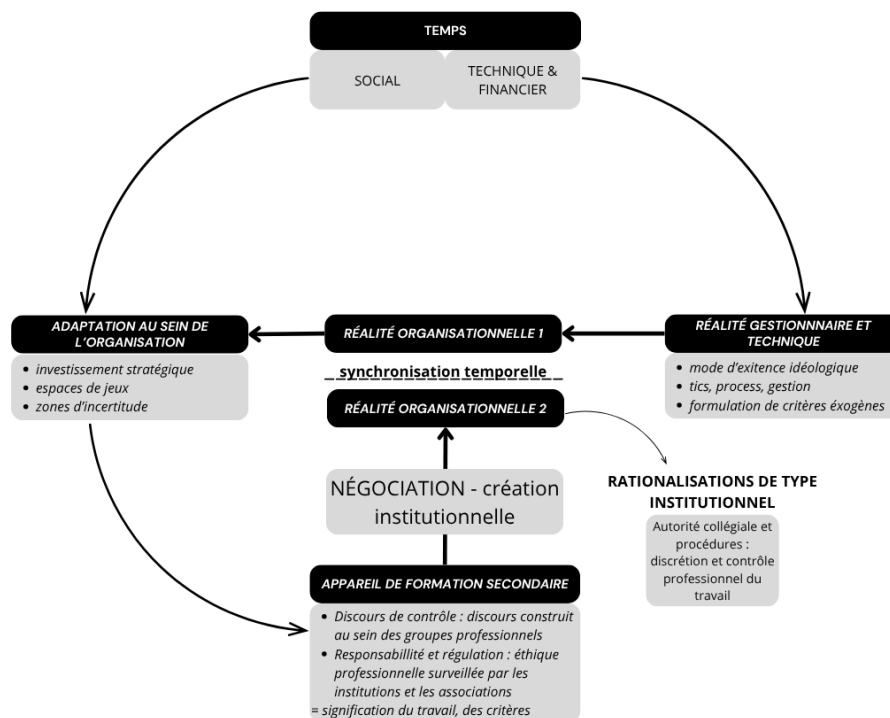


Figure 2 Le modèle de création institutionnelle via la négociation

Conclusion

En résumé, deux modèles de transition sont envisageables. Ces modèles acquièrent de la pertinence en fonction des divers stades de développement numérique des médias traditionnels et alternatifs-professionnels. L'absence de régulation ou de processus de négociation se manifeste de manière évidente dans les étapes du développement numérique des médias traditionnels présentés. Ainsi, l'organisation se transforme en un cadre d'interprétation des logiques extérieures, sans qu'une remise en question durable du sens de ces logiques ne soit effectuée, ce qui influe sur la culture rédactionnelle et professionnelle. Les rationalisations cognitives dans les médias se définissent donc comme un processus d'alignement des pratiques organisationnelles avec les objectifs d'efficacité productive (maximisation de l'audience en ligne) en structurant et en orientant les procédures de travail à travers un mode de transmission des informations (CMS et data-management), une procédurisation (tâches à exécuter en fonction des temporalités de la production en ligne) et un conditionnement du travail collectif à une standardisation des méthodes de travail. Nous observons l'origine et l'établissement de critères exogènes menaçant la spécificité de la création de biens culturels, le rôle des dispositifs sociotechniques d'articulation du web et des services étant pensé dans un raisonnement gestionnaire. La polarisation de la production s'explique dès lors en termes de résistance identitaire, et nous appréhendons ainsi l'origine de la segmentation professionnelle dans le domaine du journalisme, notamment via la précarisation des jeunes journalistes et de la tentative d'acculturation des journalistes anciennement socialisés aux principes de la production éditoriale en ligne rationalisée.

Dans le second modèle, les logiques extérieures sont davantage négociées conjointement avec les différents professionnels en présence. L'organisation en différents pôles où exercent des journalistes et les moments de débats au sein de la rédaction permettent une négociation des dispositifs sociotechniques de participation et d'engagement des lecteurs. Ces questionnements récurrents alternent entre une visée marketing et une visée éditoriale, via un discours de contrôle auprès des groupes professionnels et le maintien d'une éthique professionnelle davantage en accord avec le sens du travail des journalistes. Ces résultats soulignent le potentiel de la diversité des référentiels métiers et des cultures professionnelles - que le management réduit parfois - pour créer des rapports sociaux originaux au sein des rédactions, essentiels à des transitions qui ont un sens durable.

Ces deux modèles révèlent que les dispositifs sociotechniques ne sont pas neutres : ils structurent les pratiques journalistiques, orientent les temporalités, et produisent une forme de gouvernementalité par la technique ; leur portée dépend du régime d'appropriation dans lequel ils s'inscrivent – subordonné ou négocié.

Bibliographie

- Bouquillion, P. (2013). Socio-économie des industries culturelles et pensée critique : Le web collaboratif au prisme des théories des industries culturelles. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Supplément 2013. <https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/wp-content/uploads/2019/03/05-2013A-Bouquillion.pdf>
- Bouillon, J.-L., & Maas, E. (2009). Figures de l'individu au travail, figures du « collaborateur » : Stratégies face aux rationalisations organisationnelles et communicationnelles. *Communication et organisation*, 36, 56–68. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.912>

Charon J.-M., « Les médias en 2011 : un tournant pour la presse française », *L'observatoire des médias*, 29 décembre 2011.

Dubar, C., Tripier, P., & Boussard, V. (2015). Chapitre 12—L'autonomie en question. In *Sociologie des professions* (p. 271-300). Armand Colin ; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/arco.dubar.2015.01.0271>

Joux, A. (2017). Stratégies de marques et stratégies éditoriales du Groupe Figaro : Du portail à l'écosystème intégré par le Data Management. *Réseaux*, 205(5), 117–143. <https://doi.org/10.3917/res.205.0117>

Matthews, J. T. (2016). Passé, présent et potentiel des plateformes collaboratives : Réflexions sur la production culturelle et les dispositifs d'intermédiation numérique. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 16(1), 57–71. <https://doi.org/10.3917/enic.018.0057>

Pradié, C. (2005). Capitalisme et financiarisation des industries culturelles. *Réseaux*, 131(3), 83. <https://doi.org/10.3917/res.131.0083>

Reynaud, J.-D. (1989). *Les règles du jeu : L'action collective et la régulation sociale*. Paris : Armand Colin.

Robert, P. (2014). Critique de la logique de la « gestionnarisation » : Au miroir du cas des universités. *Communication et organisation*, 45, 209–222. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4587>

Smyrnaio, N. (2018). L'internet comme vecteur d'hétéronomie journalistique : Une approche socio-économique. In F. Canu et al. (Eds.), *Critiques du numérique* (p. 230). Paris : L'Harmattan, coll. « Humanités numériques ».

Strauss, A. L. (1992). *La trame de la négociation*. Paris : L'Harmattan.

Bioéconomie ouverte : une *transition* à l'épreuve de la *trivialité*
Open bioeconomy: a transition tested by triviality

Marianne Duquenne, Université de Lille, Gériico,
marianne.duquenne@univ-lille.fr

Patrice de La Broise, Université de Lille, Gériico,
patrice.de-la-broise@univ-lille.fr

Mots-clés : Transition écologique, bioéconomie, science ouverte, trivialité, communication

Keywords: Ecological transition, bioeconomy, open science, triviality, communication

Résumé

Cette contribution s'inscrit dans la continuité d'une recherche doctorale sur la science ouverte appliquée à une stratégie régionale en recherche et développement en bioéconomie. L'approche retenue redéfinit la science ouverte sous un prisme communicationnel. La théorie de la trivialité peut enrichir notre lecture épistémologique des appropriations et altérations des connaissances liées à la transition écologique. Après avoir replacé la bioéconomie dans son contexte, nous reviendrons sur ladite théorie et ce en quoi elle peut donner sens aux pratiques observées.

Abstract

This proposal follows from doctoral research aimed at assessing the implementation of open science principles within the context of a regional research and development strategy for the bioeconomy. The approach taken redefines open science through a communicative approach. The theory of triviality can enrich our analysis of the appropriation and alteration of knowledge for the ecological transition. After placing bioeconomy in its context, we will revisit the theory and explore how it can provide meaning to the observed practices.

Bioéconomie ouverte : une *transition* à l'épreuve de la *trivialité*

Marianne Duquenne & Patrice de La Broise

Introduction

Dans un contexte marqué par l'épuisement progressif des ressources fossiles et les conséquences environnementales liées à leur exploitation excessive, la bioéconomie se profile comme une voie stratégique visant à accompagner les territoires dans leur transition vers la neutralité carbone à l'horizon 2050. Ce paradigme s'appuie sur la valorisation de la biomasse « *sous forme d'aliments, de fertilisants organiques, de matériaux (dont le bois, les bioplastiques, les composites...), de molécules dédiées à la chimie ainsi que sous forme d'énergies renouvelables variées comme les biocarburants, les gaz, la chaleur ou l'électricité.* » (Roy, 2019 : 21). Parmi les illustrations qui incarnent cette définition, nous pouvons évoquer l'utilisation des algues dans la production de bioplastiques, la valorisation des huiles alimentaires usagées en biocarburants, ou encore la valorisation des pelures d'oignon comme colorant dans les domaines des matériaux et de l'industrie. Ces exemples témoignent du potentiel qui entoure l'utilisation des ressources situées dans la région des Hauts-de-France.

Le développement de la bioéconomie s'inscrit indissociablement dans une dimension territoriale (Colonna et Valceschini, 2017), se déployant au sein de systèmes étroitement liés aux ressources et aux actifs socio-économiques propres à chaque territoire (Axelos et al., 2020 ; Benoit, 2023). En contraste avec les ambitions européennes d'une *révolution biotechnologique* promues au tournant des années 2000, les stratégies et les cadres politiques qui encadrent la bioéconomie s'inscrivent dans des perspectives de croissance économique plus mesurées (Eversberg et al., 2023). La France a arrêté sa stratégie nationale en 2017, qui se décline et constitue un enjeu majeur de compétitivité entre les régions, telles que les Hauts-de-France, le Grand-Est et la Normandie, qui nourrissent toutes l'ambition de devenir des leaders européens dans ce domaine. Notre attention s'est portée sur la région Hauts-de-France, qui rassemble chercheurs, industriels, acteurs du transfert et du monde agricole autour de projets de recherche.

Ce terrain s'est révélé propice pour discuter le partage et la valorisation des résultats scientifiques, dans un contexte dans lequel la science ouverte s'impose progressivement dans le monde de la recherche. Le premier cadre international sur la science ouverte, proposé par l'Unesco à travers une Recommandation adoptée par plus de 190 pays, souligne clairement l'opportunité offerte par la science ouverte pour relever les défis des objectifs de développement durable, notamment la préservation de la biodiversité et la lutte contre le changement climatique (Govaart et al., 2022 ; Sabrié et al., 2023). Depuis le lancement du plan national de la science ouverte en 2018, la recherche est de plus en plus incitée à développer des logiques partenariales et participatives avec la société. La notion de bien commun, dans ce contexte, a pris une place centrale (Chartron, 2018 ; Rentier, 2018), mais se heurte aux injonctions politiques qui poussent à la valorisation socioéconomique des connaissances. Le savoir devrait être à la fois accessible à tous et économiquement rentable, un compromis qui se négocie au sein même des projets de recherche partenariale. Les questions autour du contrôle sur la production scientifique et de la complexité des relations tissées entre les milieux scientifiques et industriels ne sont pas récentes (Behar-Galvez, 2020). Pourtant, cette tension demeure paradoxalement peu abordée dans les travaux académiques et largement absente des discours institutionnels autour de la science ouverte. Dans le cadre de notre recherche doctorale, notre problématique visait à éprouver les principes de la science ouverte en faisant de la bioéconomie un terrain d'expérimentation pour analyser plus concrètement les modalités de son déploiement dans des contextes de recherche qui appellent des tensions dans l'ouverture. En première analyse, la théorie de l'Acteur-Réseau (Callon, 1986) nous a fourni une grille de lecture pour analyser la faisabilité de la science ouverte en bioéconomie.

Pour autant, et à la faveur d'une thèse récemment soutenue, nous pensons que cet appareil conceptuel pourrait être épistémologiquement enrichi par la théorie de la trivialité d'Yves Jeanneret en ce que celle-ci permettrait de repérer autrement la façon dont divers acteurs sociaux s'emparent de la science

ouverte pour produire du pouvoir et de la valeur en bioéconomie. Nous nous proposons de discuter comment la théorie de la trivialité peut enrichir notre lecture épistémologique pour analyser les appropriations et altérations des connaissances dans un domaine essentiel pour la transition écologique. Après avoir replacé la bioéconomie dans son contexte, nous reviendrons sur notre approche initiale et en quoi ladite théorie peut donner sens aux pratiques observées. Il s'agirait ainsi de relire nos résultats en convoquant la théorie de la trivialité comme nouvelle grille de lecture.

Une approche communicationnelle de la science ouverte

Notre lecture de la science ouverte repose sur une approche interdisciplinaire en sciences de l'information *et* de la communication visant à analyser l'implémentation de ses principes en contexte de recherche partenariale et pluridisciplinaire. Entre valorisation économique et valorisation scientifique de la bioéconomie, l'approche communicationnelle invite à repenser la science ouverte en mettant l'accent sur les dynamiques de communication et les interactions entre partenaires de la recherche. En plus de mesurer la progression de la bioéconomie dans le champ de la science ouverte, notre questionnement a porté sur les modalités de la recherche et les finalités de la science ouverte. Nous avons cherché à comprendre comment les parties prenantes de la bioéconomie parviennent à faire science ensemble. Notre ancrage en sociologie des sciences, à l'instar de la théorie de l'Acteur-Réseau (Callon, 1986), offre une première grille de lecture pour appréhender la faisabilité de la science ouverte en bioéconomie, en mettant en exergue le processus de traduction et les différentes étapes à l'œuvre entre les parties prenantes pour saisir les dynamiques par lesquelles elles s'engagent, négocient et reconfigurent leurs intérêts autour du partage de l'information. Le tableau ci-dessous résume les différentes étapes de notre grille de lecture, illustrées par le cas d'un projet de recherche en bioéconomie dans un second tableau.

Étapes	Description
Problématisation	Définir un objectif commun, « où chaque entité passe d'une position singulière à une acceptation de coopération » (cité dans Durand et al., 2018). Elle réunit les intérêts des parties prenantes dans un projet temporaire, en cherchant à établir un point de convergence
Intéressement	L'ensemble des actions qu'une entité tente d'imposer à des autres actants (humains ou non humains) qu'elle a déterminée à travers sa problématisation. Ces actions se matérialisent au sein de dispositifs (outils, moyens, actions) qui facilitent la négociation. Des ajustements sont nécessaires pour s'adapter à la réalité des <i>actants</i> , favorisant ainsi leur rapprochement.
Enrôlement	Vise un intéressement réussi (Tenailleau, 2020) rendu possible grâce à « l'ensemble des négociations multilatérales, des coups de force ou des ruses qui accompagnent l'intéressement et lui permettent d'aboutir » (Callon, 1986 : 189-190).
Mobilisation	Rallongement du réseau. Chaque partie prenante, en tant que porte-parole, participe au développement de l'innovation et, à son tour, recrute de nouvelles entités au sein du réseau. Repose sur « la mobilisation progressive d'acteurs qui s'allient et font masse pour rendre crédible et indiscutable ces propositions » (Callon, 1986 : 97).

Tableau 1 - Les différentes étapes du processus de traduction (Callon, 1986)

Étapes	Interprétation
Problématisation	La valorisation des huiles usagées en biodiesel. Ce problème nécessite une collaboration entre différentes parties prenantes (universités, entreprises, institutions publiques) pour trouver une solution viable. L'entreprise joue le rôle d' initiateur , structurant la problématique autour de la nécessité d'un modèle territorial .
<i>Verbatim On a un déchet sur notre territoire [...] L'idée, c'est de trouver des nouvelles voies de valorisation à ces déchets de la restauration : les huiles et graisses alimentaires usagées, le marc de café et les biodéchets [...] on reste une petite entreprise, on n'aurait jamais accès à cette connaissance, à ces moyens. On a besoin de gens qui finalement vont plus loin que ce que vous pouvez aller en tant qu'entreprise</i>	
Intéressement	L'entreprise met en place des dispositifs pour fixer l'identité des acteurs et les inciter à participer. Dispositifs : projets de thèse (avec l'Université de Lille et d'autres institutions), financements (régionaux, nationaux, européens. Exemple : le programme européen Life)
<i>Verbatim Alors en effet, on avait commencé comme ça sur les huiles alimentaires usagées. Là par contre, pour le marc de café, c'est une thèse cofinancée par la région, l'I-site et nous-même, en partenariat avec l'Université de Lille, l'ICAM de Lille, l'ICAM de Nantes et une autre entreprise située à Nantes.</i>	
Enrôlement	L'entreprise ne se contente pas d'intéresser les parties prenantes, mais met en place des négociations et des ajustements pour assurer leur engagement. Négociations sur la propriété intellectuelle : Quels résultats de recherche peuvent être publiés ? Quels éléments doivent rester confidentiels pour protéger l'innovation ?
<i>Verbatim Le premier truc que je vais faire avant de discuter, c'est de faire signer un accord de confidentialité pour bloquer leurs données et intégrer la propriété intellectuelle à l'intérieur.</i>	
Mobilisation	L'enrôlement réussi permet à l'entreprise d'étendre son réseau et de renforcer la diffusion de son modèle sur les territoires. Création d'un réseau d'acteurs territoriaux qui peuvent dupliquer le modèle sans être des franchises. Création d'un consortium et d'une chaire industrielle pour institutionnaliser la collaboration entre industriels et chercheurs.
<i>Verbatim Mon rôle, c'est d'accompagner les porteurs de projet à devenir nous, mais avec leur identité - que les entreprises montent plus rapidement en puissance pour pouvoir répliquer notre solution de valorisation - on est en train de monter une chaire industrielle qui regroupe plusieurs acteurs de l'industrie, des producteurs de co-produit ou de déchets, des personnes universitaires pour avoir une force industrielle et une force de recherche autour des sujets co-produits etc.</i>	

Tableau 2 - Les différentes étapes du processus de traduction illustrées par un projet de recherche en bioéconomie

Nous avons soutenu qu'il ne peut exister de science ouverte que si les actants impliqués consentent à faire un pas de côté (*intéressement*) et parviennent à un accord (*enrôlement*). Bien que les parties prenantes de la bioéconomie collaborent, leurs motivations à s'impliquer dans le processus de recherche demeurent variées. Nous sommes parvenus à considérer que la propriété industrielle ne doit pas être envisagée comme une restriction à la science ouverte, mais plutôt comme faisant partie du processus d'intéressement pour garantir l'enrôlement des parties prenantes. Les entretiens réalisés ont révélé que les acteurs s'engagent et mettent en commun leurs ressources parce qu'ils perçoivent

un cadre régulé par la convention qui offre à chaque acteur une forme de sécurisation dans leur pratique de partage. Le contrôle exercé par les partenaires industriels sur les publications scientifiques, perçu par les chercheurs académiques comme une exigence de modération sur le contenu, est souvent jugé indispensable pour que des projets collaboratifs puissent se développer en toute confiance.

Penser la bioéconomie ouverte par la trivialité

Yves Jeanneret (2008), dans sa conceptualisation de la trivialité, reconnaît les processus communicationnels qui assurent la circulation, la transformation et l'appropriation des savoirs et des objets en les adaptant aux dynamiques culturelles et sociales hétérogènes dans lesquelles ils s'inscrivent. Ce cadre d'analyse repose sur cinq approches de la trivialité, permettant d'appréhender les dynamiques de circulation et de partage des objets au sein de la société, ainsi que les transformations et les valeurs qu'ils acquièrent au cours de ces traversées. Il convient alors de relever ces balises conceptuelles et de préciser en quoi elles peuvent être pertinentes à la lumière de notre problématique.

Une première approche, étroitement liée à la question de la transmission et à son élasticité, conçoit la diffusion non pas comme la simple transmission d'informations, mais comme un processus où les savoirs sont réécrits et reproduits à travers divers canaux et par différents acteurs.

Une deuxième balise vise à « *conjuguer sans les disjoindre les dimensions matérielles, symboliques et sociales de la circulation des textes* » (Jeanneret, 2014 : 21), notamment à travers le travail de l'archive. Il conviendrait de saisir la nature des dispositifs qui permettent la circulation et la transformation des objets en bioéconomie et repenser la notion d'archive dans le champ de la science ouverte.

La *polychrésie* constitue une troisième balise conceptuelle permettant de saisir les altérations, tout en révélant les logiques sociales sous-jacentes à la mise en œuvre des principes de la science ouverte en bioéconomie.

L'approche par la discontinuité, autrement dit « *la cybernétique de l'imparfait* » constitue une quatrième approche pour saisir « *la nature même des processus de communication, notamment ceux qui sont médiatisés par des objets et des dispositifs* » (Tétu, 2009).

Enfin, l'axiologie constitue la dernière approche et repose sur la compréhension des représentations et des valeurs politiques qui leur sont attachées. Autrement dit, « *les pratiques de communication qui concernent les êtres culturels sont doublées sur un plan imaginaire et normatif : fait des représentations de ce qu'est la trivialité et de ce qu'elle devrait être* » (Tétu, 2009). Cette dernière balise délimite, dans notre cas, un cadre permettant d'interroger les représentations sur ce qui devrait être partagé, les modalités de diffusion et les publics ciblés.

Une bioéconomie ouverte, saisie comme *être culturel*, nous invite ainsi à considérer :

« une complexe qui associe des objets matériels, des textes, des représentations et qui aboutit à l'élaboration et au partage d'idées, d'informations, de savoirs, de jugements. Il s'agit de configurations dynamiques qui traduisent l'élaboration historique des ressources et enjeux d'une société : des postures, des savoirs, des valeurs, qui ne se comprennent pas les uns sans les autres et qui reposent sur une panoplie d'objets et de procédures, sans toutefois se résumer à ce seul inventaire technique » (Jeanneret, 2008 : 16).

Notre lecture critique du processus de traduction a révélé que l'engagement des parties prenantes en bioéconomie repose sur la sécurisation de leurs pratiques en matière de propriété intellectuelle ; ce qui conditionne la formation de partenariats entre la recherche et l'industrie. L'approche par la trivialité pourrait enrichir ce résultat en envisageant « *la communication comme altération, et la vie culturelle comme série de créations* » (Wronda, 2009) dont procède nécessairement une mise en commun.

Méthodologie

La progression de la science ouverte en bioéconomie a été prouvée à partir d'une approche mixte, conjuguant une approche calculatoire (Metzger, 2002) reposant sur la scientométrie et une approche qualitative par la conduite d'entretiens auprès de vingt-deux porteurs de projets issus de la région des Hauts-de-France. Cette approche a été complétée par l'observation des dispositifs infocommunicationnels déployés dans le cadre des projets de recherche pour analyser leur contribution dans la circulation des connaissances en bioéconomie. La relecture de nos données vise à analyser la nature et les modalités de partage dans les pratiques et les dispositifs de mise en commun afin d'examiner comment ces processus induisent des transformations ou des altérations.

Relecture des résultats

La bioéconomie peut être considérée comme un *être culturel* au sens où elle représente un ensemble de pratiques, de valeurs et de connaissances pour les parties prenantes interrogées. Comprenons que la bioéconomie est un domaine qui « renvoie à des réalités plurielles en matière de procédés, d'acteurs et de conceptions de la transition écologique » (Benoit, 2021, p. 77). Les verbatims montrent clairement que la bioéconomie n'est pas un paradigme figé, mais bien un champ de créations et d'appropriations depuis plusieurs siècles, dont l'usage varié du terme peut rendre parfois difficile son acceptabilité, voire son accessibilité.

Entretien AC01 (chercheur)

La bioéconomie, d'une certaine manière, ça existe depuis des siècles

Entretien AC09

Alors le truc, c'est que je commence à ne plus trop savoir ce qu'est la bioéconomie parce que c'est tellement utilisé à toutes les sauces.

Entretien AC10

Bon ce concept a déjà glissé un petit peu avec l'intégration de l'alimentation. On pourrait dire qu'aujourd'hui la bioéconomie, c'est l'ensemble des activités autour de la valorisation des biomasses alimentaires et non alimentaires.

Entretien EN01 (industriel)

Il y a énormément de confusion aujourd'hui pour définir le mot matériaux biosourcés. À quel pourcentage je peux dire que mes matériaux sont biosourcés ? si je mets 0,1 %, est-ce qu'il est biosourcé ?

Entretien AC08

Dans ce qu'on peut appeler la bioéconomie même si on risque de passer à côté, enfin, il faut quand même aller chercher l'information dans les différents champs qui sont le recyclage, les biotechnologies et puis l'énergie qui sont je dirai 3 champs qui ne sont pas forcément liés.

Nous nous sommes interrogés sur la manière dont les savoirs scientifiques sont amenés à se transformer pour devenir accessibles. Les entretiens ont révélé que les chercheurs ne sont pas les seuls prédestinés à adapter les connaissances qu'ils produisent aux attentes d'un public non spécialisé. Les associations de transfert jouent un rôle important dans la transformation de ces savoirs, contribuant ainsi à l'appropriation des connaissances en bioéconomie au-delà de la sphère académique.

Entretien AC08

Cette publication au grand public. Alors, évidemment, il faut adapter le langage, on ne va pas rentrer dans le détail pour que ce soit accessible.

Entretien TR02 (transfert)

C'est vraiment notre cœur de métier en fait d'assurer cette transmission de l'information et de pouvoir faire une traduction, une adaptation, une vulgarisation des messages et des résultats de la recherche académique pour pouvoir les adapter et les utiliser dans le quotidien de l'agriculteur.

Entretien AC12

Il y a besoin d'une étape où l'on synthétise les connaissances, on les met en pratique et éventuellement, même, des projets test. Justement, ils (Agrotransfert) essaient de vérifier si on met en œuvre de façon réelle, sur différents sites, ouais je trouve que c'est indispensable justement pour faire du transfert. Le transfert direct, c'est inenvisageable en fait du chercheur à l'agriculteur.

La diffusion de l'information scientifique en bioéconomie, et plus particulièrement entre d'une part les chercheurs, et d'autre part, les industriels et les agriculteurs, ne saurait se limiter à une simple transmission. Les savoirs sont appelés à être reformulés, adaptés et relayés par des acteurs spécialisés, permettant ainsi le passage de la connaissance d'un groupe à un autre.

Dans un deuxième temps, nous nous sommes interrogés sur la transformation matérielle des contenus en lien avec la bioéconomie. Ainsi l'analyse du site web d'un projet Interreg¹ a-t-elle révélé, tant dans l'organisation des ressources que dans les formats qu'ils prennent, des intentions communicationnelles à l'égard des divers publics. Cette observation fait écho à la contribution théorique de l'archive, considérant la vulgarisation comme une pratique de réécriture qui « reformule des énoncés identifiables et circonscrits : ainsi se trouve effacé le processus essentiel qui fait de chaque texte médiatique, non la simple reprise d'un autre texte, mais un objet ayant sa structure et sa dynamique propre » (Jeanneret, 2008 : 81).

La pandémie semble avoir entraîné des altérations forcées dans les pratiques de communication des résultats, suscitant des réactions quant à la portée des connaissances et les interactions susceptibles entre les sphères.

Entretien AC08

Avoir un stand avec des démonstrations en live devant des gens pour montrer que ça marche et passer une vidéo de présentation en virtuel, ce n'est pas le même acte. On a pas pu faire la publicité de notre démonstrateur qu'on voulait faire dans la région

Entretien AC02

C'est quand même déjà un outil important parce que c'est toujours ouvert, c'est gratuit, c'est ouvert. Évidemment, quand c'est en virtuel, c'est plus facile, il suffit de se connecter.

Entretien AC04

On sait bien que ce n'est pas une formule (le webinaire) qui va spécialement attirer les agriculteurs derrière leur écran

Entretien AC06

On voulait faire un événement final du projet, voilà où on exposait les résultats, on essayait de les mettre en discussion avec les industriels, etc. On a fait ça en webinaire, ce n'était pas très efficace.

¹ Accessible depuis l'URL suivante : <http://www.smartbiocontrol.eu/fr/accueil/>

Entretien TR02

Avec le webinaire, il n'y aura pas cet espace d'échange à la fin, là ça va être vraiment une diffusion d'informations sans vraiment de feed-back

Ces résultats mettent en évidence notre incapacité à maîtriser pleinement l'ensemble des processus de communication en prenant appui sur la quatrième balise conceptuelle. L'enjeu réside dans la nécessité de superposer différentes couches d'analyse, en tenant compte de plusieurs temporalités, afin d'« *embrasser et comprendre le tout d'un processus qui, après avoir initialement semblé erratique, se laisserait lire finalement comme une carte des interactions sociales* » (Jeanneret, 2008 : 137). Il apparaît nécessaire de réinterroger la place de ces formats dans les pratiques de communication maintenant que la pandémie appartient au passé.

Enfin, l'axiologie constitue un dernier repère pour analyser les représentations et les valeurs associées à la science ouverte. À cet égard, un industriel soulève la complexité liée à la confidentialité des données et leur circulation dans un cadre partenarial et institutionnel, soulignant ainsi les tensions qui résident dans l'ouverture des données et leur confidentialité.

Entretien EN01

Normalement pour breveter quelque chose, il faut que la donnée ne soit pas rendue publique mais rien que cette phrase, elle est plus compliquée qu'il n'y paraît. Finalement, qu'est-ce que ça veut dire rendre publique une donnée ? est-ce que si on la diffuse à nos financeurs, est-ce que la donnée est rendue publique ou finalement comme ils sont soumis à la confidentialité, ça resterait dans un certain cercle. Et ça a été des questions qui ont été réfléchies chez nous [...] Il y a une zone de partage générée après et qui est la propriété des deux, sachant qu'il y a des domaines spécifiques d'application qui sont définis où on peut prévaloir d'une propriété supérieure. En fait, par exemple, nous, ce sont les biocarburants, tout ce qui est biodiesel, c'est notre applicatif, donc l'université a moins de propriété sur ces questions-là.

La question se pose de savoir comment le statut des données évolue dès lors qu'elles sont amenées à circuler dans un espace qui appelle des exigences, qu'il s'agisse, d'une part, de celui de la recherche financée par des fonds publics, où se pose la question de ce qui revient au financeur, ou, d'autre part, de celui de la recherche partenariale, où la confidentialité entraînent des altérations. Leur diffusion, au sein même d'un cercle restreint, soumis à des règles de propriété intellectuelle, peut modifier leur valeur, leur usage et leur appropriation, soulevant ainsi des enjeux à la fois socio-économiques et épistémiques.

Conclusion

Cette communication s'inscrit dans le débat actuel sur la science ouverte, un paradigme de plus en plus prégnant dans la recherche scientifique, en explorant la circulation des idées et des objets sur un terrain qui fait l'objet de transitions. Notre analyse de la science ouverte s'inscrit dans un contexte en transition : celui de la bioéconomie. Parallèlement, notre approche constitue elle-même un deuxième objet de transition, en ouvrant de nouvelles perspectives théoriques pour appréhender l'ouverture de la science sous un prisme communicationnel.

Dans notre cas, la trivialité ne se limite pas à une théorie, mais se révèle avant tout comme une manière d'appréhender les phénomènes (Treleani, 2016). Cette première relecture, bien que perfectible, nous invite à repenser la science ouverte non seulement comme un paradigme visant à rendre les connaissances scientifiques accessibles et partageables, mais aussi comme un processus où le transfert et l'appropriation des savoirs scientifiques pourrait devenir un indicateur de sa réussite. Cette relecture enrichit notre compréhension de l'ouverture, qui peut être envisagée comme une série de transformations réalisées par les acteurs impliqués dans la circulation des savoirs. En interprétant et en adaptant ces savoirs à leurs propres contraintes et leurs intérêts, ces acteurs en modifient la portée.

Bibliographie

- Axelos, M., Bamière, L., Colin, F., Dourmad, J.-Y., Duru, M., Gillot, S., Kurek, B., Jean-Denis, M., Requillart, V., Méry, J., O'Donohue, M., Recous, S., Steyer, J.-P., Thomas, A., Thoyer, S. S., de Vries, H. et Wohlfahrt, J. (juin 2020). Réflexion prospective interdisciplinaire bioéconomie - Rapport de synthèse. INRAE. <https://doi.org/10.15454/x30b-qd69>
- Benoit, S. (2021). Bioéconomie et diversité des ancrages territoriaux. *Économie rurale*, 376(2), 77-91. <https://doi.org/10.4000/economierurale.8944>.
- Callon, M. (1986). Éléments Pour Une Sociologie De La Traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948-)*, 36, 169-208. <https://www.jstor.org/stable/27889913>
- Chartron, G. (2018). L'Open science au prisme de la Commission européenne. *Éducation et sociétés*, 41(1), 177-193. <https://doi.org/10.3917/es.041.0177>
- Colonna, P., et Valceschini, E. (2017). Chapitre 8 - La bioéconomie : vers une nouvelle organisation des systèmes agricoles et industriels ?. Dans G. Allaire et B. Daviron (ed.), *Transformations agricoles et agroalimentaires* (1). Éditions Quæ. <https://books-openedition-org.ressources-electroniques.univ-lille.fr/quæ/21727>
- Durand, S., Baret, C. et Krohmer, C. (2018) . La sociologie de la traduction comme grille de recherche-intervention : le cas d'un projet de prévention des risques psychosociaux dans un hôpital public. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 30, 7(1), 3-28. <https://doi.org/10.3917/rimhe.030.0003>.
- Eversberg, D., Koch, P., Lehmann, R., Saltelli, A., Ramcilovic-Suominen, S., & Kovacic, Z. (2023). The more things change, the more they stay the same: promises of bioeconomy and the economy promises. *Sustainability Science*, 18(2), 557–568. <https://doi.org/10.1007/s11625-023-01321-4>
- Galvez-Behar, G. (2020). *Posséder la science : La propriété scientifique au temps du capitalisme industriel*. Éditions EHESS.
- Govaart, G. H., Hofmann, S. M., et Medawar, E. (2022). The sustainability argument for open science. *Collabra Psychology*, 8(1). <https://doi.org/10.1525/collabra.35903>
- Jeanneret, Y. (2008). *Penser la trivialité. La vie triviale des êtres culturels*. Lavoisier.
- Jeanneret, Y. (2014). *Critique de la trivialité. Les médiations de la communication, enjeu de pouvoir*. Édition Non Standard.
- Metzger, J.-P. (2002). Les trois pôles de la science de l'information. Dans V. Couzinet, G. Régimbeau et al. (dirs), *Recherches récentes en sciences de l'information. Convergences et dynamiques*. Actes du colloque (pp. 17-28), ADBS Éditions.
- Rentier, B. (2018). *Science ouverte le défi de la transparence*. Académie Royale de Belgique.
- Roy, C. (2019). *La bioéconomie. De la photosynthèse à l'industrie, de l'innovation au marché*. Éditions France Agricole.
- Sabrié, M.-L., Catherine, H., Aventurier, P., Desconnets, J.-C., & Sabot, F. (2023). Pas de science de la durabilité sans science ouverte. Dans O. Dangles & M.-L. Sabrié (Coords.), *Science de la durabilité : comprendre, co-construire, transformer* (Vol. 2, pp. 190-193). IRD. https://www.ird.fr/sites/ird_fr/files/2023-02/RV_SciDur%2065%20Sabrie.pdf
- Tenailleau, N. (2020). Les stratégies d'enrôlement pour le maintien d'un projet pédagogique. *Les Sciences de l'éducation- Pour l'Ère nouvelle*, 53(1), 57-74. <https://doi.org/10.3917/lse.531.0057>
- Tétu, J. (2009). Yves Jeanneret, Penser la trivialité. Volume 1 : La vie triviale des êtres culturels. *Questions De Communication*, 16. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.176>
- Treleani, M. (2016). Yves Jeanneret, Critique de la trivialité. Les médiations de la communication, enjeu de pouvoir, Paris, Editions Non Standard, 2014, 784 p., *Actes Sémiotiques*, (119). <http://epublications.unilim.fr/revues/as/5636>
- Wrona, A. (2009). Dans la mêlée : ce que la société fait aux idées. *Acta Fabula*, 10(3). <https://doi.org/10.58282/acta.4950>

La médiation de la transition écologique des grandes entreprises : quelles problématiques et solutions proposées par les médiateurs RSE représentés aux séminaires de développement durable « The Economist » ?
Facilitating the green transition of large corporations: problems and solutions presented by their CSR representatives at ‘The Economist Sustainability Week’ seminars

Sheralyn Fernandez-Yeo, Université Aix-Marseille, IMSIC
sheralyn.fernandez-yeo@univ-amu.fr

Mots-clés : RSE (Responsabilité sociale des entreprises), développement durable, changement climatique, greenwashing, médiation

Keywords : CSR (Corporate Social Responsibility), sustainable development, climate change, greenwashing, green facilitation

Résumé

Le réchauffement climatique ne cesse de progresser. Les risques climatiques sont perçus comme largement attribués à l'intervention humaine et les entreprises multinationales ont un rôle majeur à jouer. Vu par leurs médiateurs, quelles approches communicationnelles sont propices à un acte de médiation RSE efficace et authentique ? Aussi, quelles sont les problématiques et les solutions évoquées par ces porte-paroles ? Nous présentons ici les résultats d'une observation participante de cinq séminaires « The Economist » d'octobre 2021 à 2024.

Abstract

Global warming continues to progress. Climate risks are perceived as largely attributed to human intervention and multinational companies have a major role to play. What are the communicational approaches which favor efficient and authentic CSR facilitation ? Also, what are the problems and solutions identified by these green representatives? The results of our participation observation of five seminars entitled ‘The Economist Sustainability Week’ from October 2021 to 2024.

La médiation de la transition écologique des grandes entreprises : quelles problématiques et solutions proposées par les médiateurs RSE représentés aux séminaires de développement durable « The Economist » ?

Sheralyn Fernandez-Yeo

Une étude récente (Forster *et al.*, 2024) provenant de six instituts de recherche français¹ a conclu que le réchauffement climatique dû à l'intervention humaine continue à augmenter. Encore plus alarmant, ce chiffre dépasse l'estimation de la même étude de l'année précédente² et signifie que la vitesse du réchauffement dépasse les prévisions scientifiques. Pour l'année 2023 seulement, l'augmentation de la température s'élève à 1,43°C dont 1,3°C attribuée à l'intervention humaine. Sans changement majeur, l'objectif de limiter le réchauffement climatique à 1,5°C de l'accord de Paris semble inatteignable.

Parmi la communauté scientifique, l'ère « anthropocène »³ est devenue un néologisme pour décrire la période historique la plus récente de la Terre où l'activité humaine commence à avoir un impact significatif sur nos écosystèmes et sur notre climat⁴. Dans l'anthropocène, « *une perspective épistémique pragmatiste est mise en avant* » (Bernard, 2018). La nature n'est plus considérée comme seule responsable du réchauffement climatique et puisque les risques sont de caractère global, ils sont d'autant plus menaçants, car ils dépassent la compétence d'une seule nation (Veyret, 2004).

Le monde scientifique continue à examiner la perception et la prise de décision des humains face à ces risques (Weber, 2010, 2011, 2013, 2015, 2016, 2018, 2020 ; Patt & Weber, 2014 ; Kunreuther *et al.* 2014), la gestion des catastrophes naturelles dues au réchauffement climatique (Dupuy, 2005, 2009 ; Bolettinno *et al.*, 2020) et les bénéfices multiples des actions d'atténuation et d'adaptation (Tanner *et al.*, 2016). Dans ce contexte, il existe une pression grandissante de la part du public, des médias et des autorités sur les entreprises. Au niveau européen et législatif, cette pression se manifeste par l'entrée en vigueur de la directive sur le devoir de vigilance des entreprises⁵ et le renforcement de la directive sur les crimes environnementaux par le droit pénal⁶.

Confrontées aux risques du changement climatique, à l'attribution des risques à l'intervention humaine⁷ et à l'aspect global et multidimensionnel de ces risques (Bolin, 2007), les entreprises multinationales sont perçues comme ayant un rôle majeur à jouer dans la lutte contre le changement climatique et dans la protection des biens communs comme reconnaît certains PDG

¹ CEA, CNRS, Mercator Océan international, Météo-France, IPSL-ENS, Paris Saclay.

² Le réchauffement global dû à l'intervention humaine s'élevait à + 1,14°C de la période de 2013 à 2022 par rapport à la période préindustrielle et à +1,19°C de la période de 2014 à 2023. <https://meteofrance.fr/actualite/presse/le-rythme-de-rechauffement-de-la-planete-humain-jamais-aussi-eleve>, accès le 5 octobre 2024.

³ L'origine du terme "anthropocène" est souvent attribuée à Paul Crutzen, météorologue et chimiste qui a co-écrit avec Eugene Stoermer, un biologiste, un article en 2000, s'intitulant « L'Anthropocène » (Crutzen & Stoermer, 2000).

⁴ Définition par le dictionnaire Larousse : « Période actuelle des temps géologiques, où les activités humaines ont de fortes répercussions sur les écosystèmes de la planète (biosphère) et les transforment à tous les niveaux. », <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/anthropoc%C3%A8ne/10911042>, accès le 29.11.2024.

⁵ Connue sous le sigle « CSDDD » (Corporate Sustainability Due Dilligence Directive). La CSDDD ou CS3D est entrée en vigueur le 25 juillet 2024 : https://commission.europa.eu/business-economy-euro/doing-business-eu/sustainability-due-diligence-responsible-business/corporate-sustainability-due-diligence_en ; accès le 01 décembre 2024.

⁶ Sous cette directive renforcée, les représentants légaux de l'entreprise (personnes physiques) sont désormais exposés à une peine allant jusqu'à dix ans de prison, https://environment.ec.europa.eu/news/new-environmental-crime-directive-comes-force-2024-05-20_en ; accès le 01 décembre 2024.

⁷ Telle que déclarée dans les rapports du GIEC. <https://www.ipcc.ch/report/ar6/wg1/chapter/chapter-3/>, accès le 29.11.2024.

tels que Pascal Démurger de la MAIF⁸. Présentées par les médiateurs, quelles approches communicationnelles sont propices à un acte de médiation RSE efficace et authentique ? Aussi, quelles sont les problématiques et les solutions évoquées par ces représentants des actions de développement durable et de l'approche RSE⁹ des entreprises multinationales ?

Des systèmes éthiques fleurissent en entreprise (Loneux, 2006 ; Chaskiel, 2001) pour accompagner la vague lancée par l'établissement du Pacte Mondial¹⁰ qui propose un engagement universel et volontaire des PDG et de leur entreprise pour la société et pour l'environnement. La notion émergente de « l'entreprise citoyenne » (Maignan & Ferrell, 2000 ; Wood & Logsdon, 2001 ; Crane et al., 2004 ; Matten & Crane, 2005 ; Loneux, 2006 ; Camacho & Salazar-Concha, 2020) propulse les entreprises multinationales au statut d'acteur clé voire de leader sociétal avec des responsabilités élargies. Elles deviennent responsables, non seulement de leurs actionnaires, mais de toutes parties prenantes (Lapointe, 2007), et s'encastrent dans la société au sens large (Huët & de la Broise, 2010 ; Bernard, 2009). Il s'agit d'un nouveau rôle institutionnel véhiculé par des représentants, des *médiateurs* de la RSE, ces « *agents de la transition verte* »¹¹ (Wright & Nyberg, 2024) tels que le PDG, le directeur financier, le directeur des opérations, le directeur de communication, le directeur du développement durable ou de la RSE¹². Ce dernier émerge comme un nouveau métier hybride, symbole par excellence de la reconnaissance de l'importance de l'image RSE par les entreprises.

De ces nouvelles configurations éthiques, une nouvelle matrice discursive et organisationnelle se manifeste, soutenue par de nouveaux objectifs de management et de gouvernance (Loneux, 2006 ; Coombs & Holladay, 2012). Face à ces nouvelles attentes sociétales, au constat des pratiques de greenwashing (Pascual Espuny, 2008 ; Bazillier & Vauday, 2009) et au discours vif et critique des entreprises par des figures internationales clés telles que António Guterres¹³, Secrétaire général des Nations Unies, comment ces médiateurs arrivent-ils à « *prouver qu'il existe plus que de la rhétorique* »¹⁵ (Burchell & Cook, 2006: 121) dans les pratiques environnementales et sociétales des entreprises qu'ils représentent ?

La médiation de la RSE et ses approches communicationnelles ont aussi été étudiées par la communauté scientifique. Le rôle de l'éthique, des valeurs et des émotions ainsi que la construction de sens associée aux discours de légitimité ont été examinés (Loneux, 2006, 2016 ; Pascual Espuny, 2008, 2016 ; Composto et al., 2023 ; Sabherwal et al., 2021 ; Corcuff, 2002 ; Meyer, 2004 ; Boltanski, 1990 ; Passeron, 1994 ; Ricoeur, 1991). Les facteurs influençant les interactions interpersonnelles, inter-groupales, l'action collective et la médiation ont été

⁸ Demurger, P. (2019). L'entreprise du XXI^e siècle sera politique ou ne sera plus, Éditions de l'Aube, Paris, 239 p.

⁹ Sigle pour « Responsabilité Sociale des Entreprises »

¹⁰ Le Pacte mondial est établi en 2000. <https://pactemondial.org/decouvrir/dix-principes-pacte-mondial-nations-unies/> ; accès le 01 décembre 2024.

¹¹ Notre traduction. Terme attribué aux professionnels du développement durable (Wright & Nyberg, 2024). Version originale : « agents of green change ».

¹² Cette fonction existe à nos jours, pour la plupart, dans les entreprises de taille importante telles que les entreprises multinationales.

¹³ Communiqué de presse du 04 avril 2022 : « Le gouvernement et les dirigeants des entreprises disent une chose, mais font une autre. Tout simplement, ils mentent. » Notre traduction. Version originale : « Government and business leaders are saying one thing, but doing another. Simply put, they are lying. » <https://press.un.org/en/2022/sgsm21228.doc.htm> ; accès le 01 décembre 2024.

¹⁴ Discours du 05 juin 2024 au musée américain de l'histoire naturelle à New York : « beaucoup dans l'industrie des énergies fossiles ont pratiqué le greenwashing sans aucune honte, tout en activement retardant l'action climatique, aidés et facilités par les agences de publicité et de relations publiques. » Notre traduction. Version originale : « many in the oil and gas industry have "shamelessly greenwashed" while actively trying to delay climate action, aided and abetted by advertising and public relations companies. » <https://news.un.org/en/story/2024/06/1150661> ; accès le 01 décembre 2024.

¹⁵ Notre traduction (de l'anglais).

déterminées (Bouillon, 2022 ; Bouillon & Loneux, 2021 ; Levin & Weber, 2024 ; Wolton, 2021, 2019 ; Cooren, 2020 ; Liquète, 2010 ; Prariat, 2014 ; Gellereau, 2006 ; Livet & Thévenot, 1993 ; Caune, 1999, 2000 ; Versel, 1997 ; Guerreau & Stengers, 1988) et pourraient s'appliquer à la fabrique de la transition des organisations. Certains chercheurs prônent des approches discursives (Lewin, 1947 ; Kurz et al., 2010) pour encourager l'action climatique.

En France, il existe le paradigme de la communication engageante, applicable dans le cadre de la communication environnementale, où l'action prime et déplace le sens (Bernard & Joule, 2004 ; Bernard, 2006, 2007, 2009, 2016 ; Bernard et al., 2010 ; Girondola & Jourle, 2012). Dans notre état d'urgence climatique, nous pourrions avoir tendance de privilégier la « *communication technique* » à la « *communication humaine* » : « Ce que l'on recherche dans la communication technique avec la performance des outils, c'est d'obtenir le flux de transmission et des interactions les plus simples possibles. Avec la communication humaine (...) il faut du temps, des heurts, des phases de négociation et de rapports de force. » (Wolton, 2021)

D'autres chercheurs soulignent l'influence d'une figure d'autorité (Duvernay & Boutin, 2016), la pertinence d'un leader adaptable (Gosling, 2016) ou authentique (Henderson & Brookhart, 1996) et un soutien managérial dans le changement des normes sociales et dans la promotion de l'efficacité collective des organisations (Whitmarsh et al., 2021).

Notre échantillon se compose des séances d'observation participante de l'organisation médiatique « The Economist » qui organise des séminaires sur le développement durable, tout particulièrement juste avant la COP¹⁶ annuelle. Nous avons analysé les résultats de notre observation participante en distanciel, de cinq séminaires tous intitulés « The Economist Sustainability Week » durant la période allant de 2021 à 2024¹⁷. Selon l'édition, chaque séminaire a duré entre deux à quatre jours et proposait une quinzaine d'interventions par jour (entre environ 30 minutes et une heure selon l'intervention). À partir de plus d'une centaine de pages de verbatims et de notes prises durant ces cinq séminaires traversant une période de quatre ans, nous avons effectué une analyse de discours de 74 séances (dont 47 panels se composant de deux à quatre intervenants et un(e) modérateur(ice), 25 entretiens et deux présentations). Au total, nous avons analysé le discours de 176 intervenants¹⁸ sur cette période.

La plupart de ces intervenants que nous nommons « médiateurs » ou « agents de changement vert » (Wright & Nyberg, 2024) proviennent de la haute direction des grandes entreprises multinationales. Deux tiers (116 intervenants, soit 66%) proviennent des entreprises du secteur privé, suivis loin derrière par les médiateurs provenant des ONG (13%), du secteur public (10%), des organisations intergouvernementales (7%), des associations syndicales (3%) et des entreprises à mission (1%). La très grande majorité de ces organisations ont une portée internationale, mais nous avons tout de même identifié le pays où se situe leur siège social afin de mieux appréhender leur situation géopolitique et le contexte législatif encadrant l'organisation. 55 organisations (soit 31%) siègent au sein de l'Union européenne, 28% au Royaume-Uni et 18% aux États-Unis. 2% se déclarent « multi-sites » tandis que les autres continents ont été peu représentés avec juste quelques interventions éparées de la Chine, du Japon, de l'Inde, de l'Indonésie, de la Turquie, de l'Arabie Saoudite, des Émirats arabes unis, du Brésil, du Canada et de l'Australie.¹⁹ Les entreprises représentées sont multisectorielles, ayant des activités diverses telles que la grande distribution, la production des produits de luxe,

¹⁶ La « Conference of the Parties », événement organisé tous les ans par la Convention-cadre des Nations unies sur les changements climatiques (CCNUCC) qui réunit tous ses états membres.

¹⁷ Les séminaires observés ont eu lieu aux dates suivantes: du 04 au 07 octobre 2021 ; du 03 au 06 Octobre 2022 ; du 02 au 05 octobre 2023 ; du 04 au 06 mars 2024 ; du 07 au 08 octobre 2024.

¹⁸ Quatre personnes sont intervenues deux fois et une personne est intervenue trois fois. Elles ont été comptées selon leur nombre d'interventions.

¹⁹ Depuis 2022, « The Economist » a créé une édition spéciale « Asie » de l'événement.

des boissons, des engrais, des produits pharmaceutiques ou d'hygiène, l'aciérie, le conseil financier ou environnemental, la banque et l'assurance, l'actionnariat et l'investissement.²⁰

Une analyse de discours de ces médiateurs nous a permis de répondre à nos questions de départ et de valider nos quatre hypothèses suivantes :

H1 – Il existe des difficultés majeures dans la médiation de la transition écologique au sein des entreprises multinationales.

H2 – La communication pourrait jouer un rôle majeur dans la médiation de la transition écologique.

H3 – Le médiateur de la transition écologique est un pivot communicationnel, orienté à la fois vers l'extérieur et vers l'intérieur de l'entreprise.

H4 – La communication RSE de l'entreprise est aussi en transition; elle passe « des mots aux chiffres »²¹.

Notre méthodologie a été inspirée par l'analyse de discours « idéale » du linguiste, Jean Paul Gee (2014). Il s'agit de considérer sept « tâches de construction » (Gee, 2014 : pp. 140-1) qui sont, selon lui : 1. La signification (établir la pertinence ou la signification pour des objets ou des personnes en contexte) ; 2. Les pratiques (appliquer une pratique ou des pratiques en contexte) ; 3. Les identités (appliquer ou décrire une identité, des 'types de personnes' socialement signifiants) ; 4. Les relations (établir et maintenir (ou changer et détruire) des relations sociales) ; 5. La politique (créer, distribuer ou priver des biens sociaux ou interpréter (ou non) certaines distributions de biens sociaux comme « biens » ou « acceptables ») ; 6. Les connexions (rendre les objets ou les personnes connecté(e)s ou pertinent(e)s vis-à-vis de l'autre) ; 7. Les systèmes de signes et de savoirs (privilégier ou non de différents systèmes de signe (langages, langages sociaux, d'autres sortes de systèmes symboliques) et moyens de savoir.

Selon J.P. Gee (2014), les quatre éléments de validité des résultats de notre analyse de discours sont : la convergence ; l'accord ; la couverture ; les détails linguistiques (Gee, 2014 : pp. 142-3). Cette approche méthodologique nous a permis d'extraire des verbatims une quantité importante d'items d'analyse et une perspective multilatérale et multidimensionnelle des enjeux de la transition écologique pour le médiateur et pour l'entreprise. Basés sur nos questions de départ, les résultats principaux sont représentés dans ce tableau ci-dessous :

²⁰ La liste n'est pas exhaustive.

²¹ Notre traduction (depuis l'anglais) du verbatim d'un des intervenants de l'édition d'octobre 2021. Tous les verbatims suivants sont également depuis notre traduction de l'anglais. Toutes les séances ont été tenues en anglais.

	Solution proposée par le médiateur	Situation réelle décrite par le médiateur
A destination des acteurs internes à l'organisation	Fixer les objectifs, avoir un plan de transition avec des étapes intermédiaires	Absence d'objectifs et de plan de transition, des objectifs qui sont souvent réduits et retardés
	Besoin d'investissements importants	Pression pour une rentabilité à court terme et la distribution des dividendes ; manque de volonté d'investir
	Besoin d'un alignement d'entreprise à partir du plus haut de l'organisation hiérarchique	L'inattention et le manque de sensibilisation aux risques et aux bénéfices des PDG
	Placer le développement durable au cœur de l'activité principale de l'entreprise	Le développement durable est perçu comme un outil non stratégique de recrutement, de cohésion interne et de relations publiques
	Joindre les bénéfices du développement durable aux bénéfices économiques	Les bénéfices du développement durable sont souvent perçus comme distincts, voire ayant un coût pour l'entreprise ; présupposé d'une corrélation négative entre les deux types de bénéfices
	Besoin de leadership	Suivre les demandes des actionnaires, des clients, des législateurs
	Faire travailler ensemble tous les services de l'entreprise pour accomplir les objectifs de développement durable	Le travail en silos, le manque de sensibilisation de l'application concrète par rapport à ses tâches
A destination des acteurs externes à l'organisation	Les risques climatiques sont matériels pour l'entreprise	Les risques climatiques ne peuvent être ni mesurés ni anticipés
	Mutualiser les savoirs et les ressources au sein du même secteur d'activité	Peur des risques d'accusations de concurrence déloyale, rupture récente des collectivités pour le climat
A destination des acteurs internes et externes à l'organisation	Besoin de l'appui des gouvernements et des législations globales	Pas assez de législation ; le contexte législatif est différent selon le pays donc trop complexe et difficile pour la concurrence, la prise de décision sur l'investissement ; le sujet devient trop politisé et polarisant ; le poids important de lobbying anti-climat/ESG
	Rapidité, urgence, besoin d'action immédiate	Lenteur, inaction, stagnation, consommateur de temps
	L'importance de données extra-financières pour la prise de décision par les investisseurs et par les PDG	Les ressources de temps et d'argent sont plus attribuées à la création et au suivi de ces données qu'à la transition écologique en soi
	Besoin d'un changement systémique	Le statu quo, les modèles traditionnels de gouvernance
	Les actionnaires et la haute direction doivent avoir une vision à long terme et une approche prospective	Les actionnaires et la haute direction possèdent une vision à court terme et une approche réactive ; courte durée de mandat des PDG
	Adopter une approche opérationnelle, financière et commerciale aux objectifs du développement durable Les objectifs et les résultats du développement durable de l'entreprise doivent être clairement déclarés et diffusés, aussi dans un souci de transparence et de confiance	Une approche communicationnelle de relations publiques est souvent appliquée Les risques réputationnels et litigieux des accusations de « greenwashing » et le risque de l'échec ou de l'erreur font que les entreprises restent silencieuses sur leurs objectifs, efforts et résultats dans le développement durable

Tableau 1: principaux résultats

Les résultats présentés dans ce tableau nous permettent également de valider nos quatre hypothèses. Pour H1, l'approche des entreprises est souvent paradoxale. Par exemple, face à l'urgence climatique (« *le temps est compté et nous ne changeons pas encore à la bonne vitesse* ») et sûrement face au désordre, à la complexité de la transition écologique (« *nous pilotons l'avion en même temps que nous le construisons* ») et la peur de l'erreur (« *il y aura des trébuchements* », « *il faut accepter la possibilité de l'échec* »), les entreprises préfèrent le statu quo (« *derrière les portes fermées, ils font du lobbying dans le sens opposé...ils font du lobbying pour garder le statu quo* » ; « *les entreprises qui pratiquent le greenwashing prétendent faire ce qu'il faut, mais en réalité, ne le font pas. Elles s'enferment dans le statu quo. Elles ne font pas la transition.* ») et préfèrent conserver les modèles traditionnels de gouvernance en laissant faire le temps ou les autres (« *c'est moins une course qu'un marathon* » ; « *les temporalités (entre les risques et les opportunités pour le climat et pour le business) ne sont pas les mêmes* »).

Nous validons également notre deuxième et troisième hypothèses, H2 et H3, que la communication pourrait jouer un rôle majeur dans la médiation de la transition écologique et que le médiateur doit être un pivot communicationnel, orienté à la fois vers l'extérieur et vers l'intérieur de l'entreprise. Ses missions sont profondément communicationnelles : s'assurer que les hauts dirigeants, les membres du conseil d'administration et les investisseurs possèdent les informations nécessaires afin d'intégrer les aspects environnementaux et sociaux dans leur gouvernance de l'entreprise (« *ils reçoivent des données concrètes sur comment leur chaîne d'approvisionnement et leur portefeuille de clients réagissent pour pouvoir prendre des décisions plus exactes* » ; « *un logiciel qui calcule les émissions de carbone, les « scopes 1, 2 et 3 » et les transcrire sous la forme dans laquelle les données sont (habituellement) organisées pour le directeur financier ou d'autres décideurs* ») ; former, sensibiliser, mutualiser les savoirs et les compétences afin de faire travailler tous les services de l'entreprise (« *à propos du climat, tout le monde doit parler le même langage – il faut commencer par la sensibilisation de tous, évidemment par les études, la communication, la formation continue, les programmes de sensibilisation...* ») et, en alignant le processus depuis le haut de l'entreprise (« *C'est un rôle dans la gestion du changement immense. Vous savez, ce que nous avons appris au fil du temps est que vous avez besoin d'obtenir l'alignement depuis le haut de l'organisation.* ») ; collaborer et communiquer avec toute sa « *chaîne de valeur* », c'est-à-dire, ses fournisseurs, ses clients, ses investisseurs ainsi que d'autres parties prenantes externes de son écosystème telles que les élus, les auditeurs, les associations syndicales ou environnementales et les communautés locales.

De notre analyse, nous avons aussi pu valider notre quatrième hypothèse, H4. La communication RSE de l'entreprise est aussi en transition et qu'elle passe « *des mots aux chiffres* ». Face au phénomène de greenwashing (« *c'est présenté au public comme quelque chose d'extraordinaire, mais en réalité c'est quelque chose de très basique et nous ne devrions pas faire l'éloge de la société pour cela* »), à la volonté de gagner, garder voire regagner la confiance des clients et du public (« *les assurer que nous sommes simples, conformes, que nous avons un impact et que nous sommes pleinement transparents* ») et au besoin des informations claires et fiables pour la prise de décision sur la transition écologique (« *dans de multiples sondages des PDG et des directeurs financiers, les hauts dirigeants expriment que la disponibilité des données ou sinon, la qualité des données est le premier obstacle d'un changement, d'une transition ou d'un investissement* »), la communication RSE doit aussi convaincre par les discours chiffrés, fiables et mis à disposition du public.

De cette analyse, nous pouvons conclure que la transition écologique des entreprises est facilitée par les approches communicationnelles privilégiant l'action par une « *communication engageante* » qui confère la primauté à l'action (Bernard & Joule, 2004 ; Bernard, 2006, 2007, 2009, 2016 ; Bernard et al., 2010 ; Girondola & Jourle, 2012), un mode « *instrumental* » de

communication (Weder et al.) à la place d'un mode « *discursif* » ou de « *protestation* » et enfin, l'utilisation d'une « *communication technique* » (Wolton, 2021) et non pas juste une « *communication humaine* ». Ces divers propos pourraient être soutenus par la notion de « *l'homme d'action* » ou « *l'homme capable* » (Ricœur, 2004) qui remet au premier plan la capacité d'action de chaque personne.

Confrontés aux paradoxes de la transition écologique, au rôle et aux enjeux muables de la communication en entreprise au sein de ce contexte, et enfin, au rôle essentiel et profondément communicationnel du médiateur dans cette transition, il est important de nous interroger sur notre façon d'enseigner la communication afin que la mission du service communication de l'entreprise ne soit pas uniquement une pratique de « *relations publiques* » (Catellani et al., 2022 ; Libaert & Catellani, 2014), en interne ou en externe de l'entreprise et que nos étudiants, les futurs employés d'un tel service de communication, puissent également jouer un rôle clé dans la transition écologique des entreprises. Avons-nous peut-être déjà des clés en main « non seulement pour remplir nos objectifs pour le climat, mais aussi pour la prospérité économique et le développement durable »²² ?

Bibliographie

Bazillier, R., & Vauday, J. (2009). The greenwashing machine: Is CSR more than communication? *DR LEO, Working Paper 2009-10*. <https://hal.science/hal-00448861v3>

Bernard, F. (2018). Les SIC et l'« anthropocène » : une rencontre épistémique contre nature? *Les Cahiers du numérique*, 14(2), 31–66. <https://hal.science/hal-01896528>

Bernard, F. (2016). Trente ans de recherche en communication des organisations: Voies, paradoxes, imaginaires et questions vives. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9, 2–18.

Bernard, F., Halimi-Falkowicz, S., & Courbet, D. (2010). Expérimentation et communication environnementale: Le cas de la communication engageante et instituante. In D. Courbet (Ed.), *Objectiver l'humain* (Vol. 2, pp. 53–84).

Bernard, F. (2009). Apports des recherches consacrées à la communication environnementale engageante pour penser les questions des « parties prenantes » et des « frontières organisationnelles ». In *4e Congrès international du RIODD*. http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_3_bernard.pdf

Bernard, F. (2007). Communication engageante, environnement et écocitoyenneté: Un exemple des « migrations conceptuelles » entre SIC et psychologie sociale. *Communication & Organisation*, 31(1).

Bernard, F. (2006). Organiser la communication d'action et d'utilités sociales: Le paradigme de la communication engageante. *Communication et organisation*, 29, 64–83.

Bernard, F., & Joule, R.-V. (2004). Lien, sens et action: Vers une communication engageante. *Communication et organisation*, 24.

Blais, M., & Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale: Description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes. *Recherches qualitatives*, 26(2), 1–18. <https://doi.org/10.7202/1085369ar>

Bollettino, V., et al. (2020). Public perception of climate change and disaster preparedness: Evidence from the Philippines. *Climate Risk Management*, 30, 100250. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2020.100250>

²² Notre traduction de l'extrait du discours d'Antonio Guterres, Secrétaire général des Nations Unies, du 05 juin 2024 au musée américain de l'histoire naturelle à New York. Version originale: "The need for climate action is unprecedented, but so is the opportunity, not just to deliver on climate but on economic prosperity and sustainable development". <https://news.un.org/en/story/2024/06/1150661> ; accès le 01 décembre 2024.

Bolin, B. (2007). *A history of the science and politics of climate change: The role of the Intergovernmental Panel on Climate Change*. Cambridge University Press.

Boltanski, L. (1990). *L'amour et la justice comme compétences: Trois essais de sociologie de l'action*. Métailié.

Bouillon, J.-L. (2022). L'incommunication et la désorganisation dans les recherches en communication organisationnelle: Exploration d'une controverse invisibilisée. *Communication & Organisation*, 62, 39–55.

Bouillon, J.-L., & Loneux, C. (2021). De la constitution communicationnelle des organisations à l'organisation du social: Enjeux et perspectives pour les ACO et la CCO. *Communication & Organisation*.

Burchell, J., & Cook, J. (2006). Confronting the "corporate citizen": Shaping the discourse of corporate social responsibility. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 26, 121–137. <https://doi.org/10.1108/01443330610657188>

Catellani, A., et al. (2022). Chapitre 1. Définir les RP. In *Les relations publiques* (2e éd., pp. 11–25). Dunod.

Chaskiel, P. (2001). Débats dans les théories sociales: Économie, politique, morale et société. *Sciences de la société*, 52, 3–21.

Camacho, L., & Salazar-Concha, C. (2020). Corporate citizenship: Toward an extended understanding of the relationship between economic and legal citizenship. *Journal of Economics Studies and Research*, 2020, Article 472317. <https://doi.org/10.5171/2020.472317>

Caune, J. (2000). La médiation culturelle: Une construction du lien social. <https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/wp-content/uploads/2018/12/04-2000-Caune.pdf>

Caune, J. (1999). *Pour une éthique de la médiation: Le sens des pratiques culturelles*. Presses universitaires de Grenoble.

Composto, J. W., Constantino, S. M., & Weber, E. U. (2023). Predictors and consequences of pro-environmental behavior at work. *Current Research in Ecological and Social Psychology*, 4, 100107. <https://doi.org/10.1016/j.cresp.2023.100107>

Coombs, W. T., & Holladay, S. J. (2012). The paracrisis: The challenges created by managing crisis prevention. *Public Relations Review*, 38(3), 408–415.

Cooren, F. (2020). A communicative constitutive perspective on corporate social responsibility: Ventriloquism, undecidability, and surprisability. *Business & Society*, 59(1), 175–197. <https://doi.org/10.1177/0007650318791780>

Corcuff, P. (2002). *La société de verre: Pour une éthique de la fragilité*. Armand Colin.

Crane, A., Matten, D., & Moon, J. (2004). Stakeholders as citizens? Rethinking rights, participation, and democracy. *Journal of Business Ethics*, 53(1–2), 107–122.

Crutzen, P. J., & Stoermer, E. F. (2000). The "Anthropocene". *Global Change Newsletter*, 41, 17–18.

Delamotte, R. (2020). Les sciences du langage face à la notion de médiation: Diversité des approches. In *L'essentiel de la médiation: Le regard des sciences humaines et sociales*. Peter Lang.

Dupuy, J.-P. (2005). *Petite métaphysique des tsunamis*. Seuil.

Dupuy, J.-P. (2009). *Pour un catastrophisme éclairé: Quand l'impossible est certain*. Seuil.

Duvernay, D., & Boutin, E. (2016). Initier le changement organisationnel par la résilience individuelle: Approche expérimentale d'un « étiquetage social » auprès de cadres d'entreprises vietnamiennes. *Communication & Management*, 13(2), 37–58. <https://doi.org/10.3917/comma.132.0037>

Forster, P. M., et al. (2024). Indicators of global climate change 2023: Annual update of key indicators of the state of the climate system and human influence. *Earth System Science Data*, 16, 2625–2658.

- Gee, J. P. (2014). *An introduction to discourse analysis* (4th ed.). Taylor & Francis.
- Gellereau, M. (2006). Pratiques culturelles et médiation. In S. Olivesi (Ed.), *Sciences de l'information et de la communication: Objets, savoirs, discipline* (pp. 27–42). Presses universitaires de Grenoble.
- Girandola, F., & Joule, R. (2012). La communication engageante: Aspects théoriques, résultats et perspectives. *L'Année psychologique*, 112(1), 115–143.
- Gosling, J. (2016). Will we know what counts as good leadership if things fall apart? *Leadership*, 12(4), 402–414. <https://doi.org/10.1177/1742715016680675>
- Guerreau, A., & Stengers, I. (1988). D'une science à l'autre: Des concepts nomades. *Histoire & Mesure*, 3(1), 146–147.
- Henderson, J. E., & Brookhart, S. M. (1996). Leader authenticity: Key to organizational climate, health and perceived leader effectiveness. *Journal of Leadership Studies*, 3(4), 87–103. <https://doi.org/10.1177/107179199600300409>
- Huët, R., & de La Broise, P. (2010). La responsabilité sociale des entreprises en quête d'auteurs. *Communication & Organisation*, 37, 65–77. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1273>
- Kunreuther, H., et al. (2014). Integrated risk and uncertainty assessment of climate change response policies.
- Kurz, T., Augoustinos, M., & Crabb, S. (2010). Contesting the "national interest" and maintaining "our lifestyle": A discursive analysis of political rhetoric around climate change. *British Journal of Social Psychology*, 49(3), 601–625. <https://doi.org/10.1348/014466609X481173>
- Lapointe, A. (2007). RSE et DD: Des pratiques en quête de légitimité. In *Développement durable et communications* (pp. 63–76). Presses de l'Université du Québec.
- Levin, S. A., & Weber, E. U. (2024). Polarization and the psychology of collectives. *Perspectives on Psychological Science*, 19(2), 335–343. <https://doi.org/10.1177/17456916231186614>
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; Social planning and action research. *Human Relations*, 1(2), 143–153. <https://doi.org/10.1177/001872674700100201>
- Libaert, T., & Catellani, A. (2014). Les relations sont-elles publiques ou avec les publics? *Communication et organisation*. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.4565>
- Liquète, V. (2010). Présentation générale: Formes et enjeux de la médiation. In *Médiations* [Version en ligne]. CNRS Éditions. <https://doi.org/10.4000/books.editions-cnrs.14724>
- Livet, P., & Thévenot, L. (1993). Modes d'actions collectives et construction éthique: Les émotions dans l'évaluation. In *Colloque Limites de la rationalité et constitution du collectif* (Cerisy, 6–12 juin). La Découverte.
- Loneux, C. (2016). La responsabilité sociale des entreprises comme soft law: Formes et enjeux de régulation, de dialogue et de frontières. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9. <http://journals.openedition.org/rfsic/2284>
- Loneux, C. (2006). *L'éthique entrepreneuriale et managériale comme dispositif communicationnel: Analyse des enjeux et pratiques – problématisations* [Mémoire d'habilitation à diriger des recherches]. Université Aix-Marseille.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283–297.
- Matten, D., & Crane, A. (2005). Corporate citizenship: Toward an extended theoretical conceptualization. *Academy of Management Review*, 30(1), 166–179. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281448>

- Meyer, V. (2004). *Interventions sociales, communication et médias: L'émergence du sociomédiatique*. L'Harmattan.
- Passeron, R. (1994). Poïétique et histoire. *Espaces Temps*, 55–56, 105–120.
- Patt, A., & Weber, E. U. (2014). Perceptions and communication strategies for the many uncertainties relevant for climate policy. *WIREs Climate Change*, 5(2), 219–232.
- Prairat, E. (2014). La médiation ou les migrations d'un concept: La pratique et le concept. *Diversité*, 175, 31–35.
- Ricœur, P. (2004). *Parcours de la reconnaissance: Trois études*. Stock.
- Ricœur, P. (1991). Événement et sens. In J.-L. Petit (Ed.), *L'événement en perspective*. Éditions de l'EHESS.
- Sabherwal, A., et al. (2021). Anger consensus messaging can enhance expectations for collective action and support for climate mitigation. *Journal of Environmental Psychology*, 76, 101640. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2021.101640>
- Tanner, T., et al. (2016). *The triple dividend of resilience: A new narrative for disaster risk management and development*.
- Tobler, P., & Weber, E. U. (2014). Valuation for risky and uncertain choices. In P. Glimcher & E. Fehr (Eds.), *Neuroeconomics: Decision making and the brain* (2nd ed., pp. 149–172). Elsevier.
- Thomas, D. R. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, 27(2), 237–246. <https://doi.org/10.1177/1098214005283748>
- Versel, M. (1997). Le médiateur dans le monde: Un sujet passionnel. *Communication et organisation*, 11. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1927>
- Veyret, Y. (2004). *Environnement et développement durable* [Conférence]. Stage de formation de formateurs « Éducation à l'environnement pour un développement durable », IUFM de Rouen.
- Weber, E. U. (2015). Climate change demands behavioral change: What are the challenges? *Social Research: An International Quarterly*, 82(3), 561–581.
- Weber, E. U. (2016). What shapes perceptions of climate change? New research since 2010. *WIREs Climate Change*, 7(1), 125–134. <https://doi.org/10.1002/wcc.377>
- Weber, E. U. (2018). Perception matters: The pitfalls of misperceiving psychological barriers to climate policy. *Perspectives on Psychological Science*, 13(4), 508–511.
- Weber, E. U. (2020). Seeing is believing: Understanding and aiding human responses to global climate change. *Daedalus*, 149(4), 61–80.
- Weder, F., Karmasin, M., Krainer, L., & Voci, D. (2021). Sustainability communication as critical perspective in media and communication studies—An introduction. In F. Weder, M. Karmasin, L. Krainer, & D. Voci (Eds.), *The sustainability communication reader: A reflective compendium* (pp. 3–24). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-658-31883-3_1
- Whitmarsh, L., et al. (2021). Behaviour change to address climate change. *Current Opinion in Psychology*, 42, 76–81. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2021.04.002>
- Wolton, D. (2019). Communication, incommunication et acommunication. *Hermès, La Revue*, 84, 200–205.
- Wolton, D. (2021, février 15). Une théorie politique de la communication. <https://www.wolton.cnrs.fr/une-theorie-politique-de-la-communication/>
- Wood, D., & Logsdon, J. (2001). Theorising business citizenship. In J. Andriof & M. McIntosh (Eds.), *Perspectives on corporate citizenship* (pp. 83–103). Greenleaf Publishing. https://doi.org/10.9774/GLEAF.978-1-909493-19-3_7
- Wright, C., & Nyberg, D. (2024). Corporations and climate change: An overview. *WIREs Climate Change*, 15(6), e919. <https://doi.org/10.1002/wcc.919>

**Pour une intégration du design systémique et des approches
info-communicationnelles pour la transition durable des territoires**
*For the Integration of Systemic Design and Communication-centered Approach for
Sustainable Territorial Transition*

Valérie Français Tardy, Université de Toulon, IMSIC
valerie-francais@etud.univ-tln.fr

Mots-clés : Transition écologique des territoires, Prévention, Design systémique, Co-Design, Design de transition

Keywords: Sustainable Territorial transition, Prevention, Systemic Design, Co-Design, Transition Design

Résumé

Cette contribution aborde la question de la transition durable des territoires en tant que systèmes sociotechniques complexes et explore l'intégration du design systémique et des approches info-communicationnelles pour le développement de politiques environnementales, au niveau local. En s'appuyant sur le cas de la gestion des déchets lors d'un événement sportif et touristique majeur, l'étude déploie un processus en treize étapes. Les résultats mettent en lumière la richesse de cette approche intégrée, en tant que nouvelle forme collective de la prévention.

Abstract

This contribution examines sustainable territorial transition as a complex socio-technical system and investigates how systemic design and communication approaches can be integrated to develop environmental policies at the local level. Using the case of waste management at a major sports and tourism event, the study applies a thirteen-step process. The findings demonstrate the effectiveness of this integrated approach as a new form of collective prevention.

Pour une intégration du design systémique et des approches info-communicationnelles pour la transition durable des territoires

Valérie Français Tardy

Introduction : contexte et enjeux de la prévention des déchets

80 % des ordures ménagères résiduelles (OMr), en particulier les déchets organiques et ceux relevant d'une filière à responsabilité élargie des producteurs (REP), pourraient faire l'objet d'une valorisation si elles étaient triées par les usagers et orientées vers leurs filières de traitement spécifique. Inciter les usagers à réduire leur production de déchets et à trier à la source en vue de leur recyclage demeure donc l'un des principaux leviers d'action pour répondre à la contrainte législative et réglementaire, faire face à la hausse annoncée des coûts de gestion des déchets (AMORCE, 2021) ainsi qu'à l'urgence climatique. Mais les comportements sont difficiles à changer (Girandola et al., 2010). « *Nous sommes informés, mieux encore nous savons, et pourtant les comportements ne suivent pas, ne changent pas* » (Bernard, 2010, p.80). Le volume d'ordures ménagères peine à diminuer. L'on observe même une préoccupation pour l'environnement en baisse chez les Français (ADEME, 2024).

C'est dans ce cadre que les établissements publics de coopération intercommunale (EPCI), responsables de la gestion des déchets sur leur territoire, définissent un Programme local de prévention des déchets ménagers et assimilés (PLPDMA), précisant leurs objectifs chiffrés, en cohérence avec ceux définis par l'état¹, ainsi que les mesures mises en place pour les atteindre. Pour y répondre, la plupart sont désormais dotés de « services Prévention déchets ». Mais on voit également apparaître une volonté d'impliquer plus largement les opérateurs de gestion des déchets dans la prévention et la sensibilisation à travers de nouveaux contrats dits performanciels. Influencés par une récente expérimentation de l'ADEME², l'agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie, de plus en plus d'EPCI conditionnent désormais, pour partie, la rémunération des opérateurs de collecte à l'atteinte d'objectifs de performance en matière d'amélioration qualitative et quantitative des flux de déchets. L'objectif déclaré de cette approche est de dépasser la logique de volume sur laquelle s'appuie le modèle d'affaires des gestionnaires des déchets, et de mieux valoriser les actions de prévention afin que les prestataires soient réellement incités à les développer (ADEME, 2023).

C'est donc dans une volonté d'adaptation à ces nouvelles exigences des collectivités qui conduisent les opérateurs de collecte des déchets à produire des offres de prévention dont les résultats impactent directement leur marge bénéficiaire, qu'une Recherche Intervention par le Co-Design (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021) est conduite au sein du groupe Pizzorno Environnement, entreprise spécialisée dans la collecte et le traitement des déchets. L'auteure, engagée en tant que doctorante CIFRE, y explore, conformément à la commande de l'entreprise « de nouvelles formes de la prévention », tenant compte du peu d'efficacité des approches traditionnelles, souvent en raison d'une focalisation excessive sur l'utilisateur (Ewert et al., 2021). Afin de faire apparaître des espaces de solution élargis, nous abordons ici le territoire en tant que système sociotechnique complexe (Pereno et Barbero, 2020) et posons comme hypothèse que l'intégration du design systémique et des approches info-communicationnelles a un réel potentiel pour le développement de politiques de prévention, au niveau local.

¹ La troisième édition du Plan national de prévention de la production de déchets actualise les actions de prévention à mettre en œuvre pour la période 2021 à 2027. Il s'agira concernant les ménages de participer à réduire de 15 % les DMA produits par habitant, de 50% le gaspillage alimentaire et d'atteindre l'équivalent de 5% du tonnage des déchets ménagers en matière de réemploi, d'ici 2030.

² Trois Contrats de Performance Déchets Ménagers et Assimilés (CPDMA) sont actuellement expérimentés par l'ADEME.

Approche systémique et complexité : une nouvelle lecture des défis de la transition

Pour relever ces défis ambitieux, la pensée de la complexité a encore beaucoup à offrir. Elle permet de mieux prendre en compte et de rendre compte des systèmes complexes. « *Elle constitue un point de départ pour une action plus riche, moins mutilante* » (Morin, 2015, p.111). Cette approche systémique, en développant des compétences métacognitives et de nouvelles façons de penser, de conceptualiser et d'intervenir dans les organisations et les projets, fournit à son tour les outils épistémologiques permettant de considérer les choses dans leurs interrelations (Real et al., 2017).

« *La théorie/pensée systémique et la pensée design/praxis partagent une orientation commune pour aborder la complexité* » (Jones, 2021, p.787), particulièrement dans des contextes problématiques, comme ceux relevant de la transition écologique. Leur association (Pourdehnad et al., 2011), qui intègre la pensée et la théorie systémiques à des méthodes de co-conception avancées pour l'innovation, a donné naissance à une interdiscipline en pleine évolution, le design systémique³, dont l'objectif est d'apporter des changements anticipés dans des systèmes sociotechniques et sociaux complexes. En tant que discipline de conception appliquée, située dans une orientation pragmatique, et non théorique, des systèmes, le design systémique implique un pluralisme méthodologique pour aborder les domaines du macrosystème, de l'écologie et de l'infrastructure, en tenant compte de l'Homme, mais aussi de l'équilibre des systèmes naturels, vivants ou sociaux touchés par l'intervention humaine (Jones, 2021b).

Plutôt que des méthodologies définies, les outils de design systémique peuvent être mieux compris comme une suite de pratiques adaptatives en réponse aux besoins spécifiques du problème examiné (Bijl-Brouwer et Malcolm, 2020). Les approches se chevauchent et se complètent (Bernard, 2004), certaines étant fondées sur des théories de l'apprentissage constructiviste, d'autres étant dérivées de la pratique et de l'expérience (Buchanan, 2019 ; Sevaldson, 2018).

Considérée comme une pratique essentielle dans la conception systémique, la co-crétion (ou co-conception) est devenue un mode normatif d'engagement participatif pour l'idéation de conception, la résolution créative de problèmes et la prise de décision (Jones, 2018 ; Sanders et Stappers, 2008). Ces formes de design participatif touchent non seulement à la définition de ceux qui participent, mais aussi aux modalités de cette participation (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021b). Parmi eux, la pratique de cartographie des systèmes complexes est une approche de construction de modèles de groupe (Murphy et Jones, 2020). Objet intermédiaire de conception (Jeantet, 1998) et, à la fois, supports de représentation, de traduction et de médiation (Reunkrilerk et Berger, 2021 ; Vinck, 2009), elle contribue à créer un forum de discussion favorisant l'obtention d'une compréhension visuelle partagée d'un problème complexe et de ses interconnexions au-delà des frontières sectorielles. À travers cette coopération entre acteurs, la médiation prend, ici, la forme d'une négociation où le sens, la perception même du monde, est co-construit par les acteurs du projet.

Si la modélisation de systèmes complexes permet d'embrasser une vision macro et d'identifier les points de levier où agir (Meadows, 1997 ; Murphy et Jones, 2020b), les approches info-communicationnelles sont quant à elles précieuses pour concevoir et opérationnaliser les interventions à des niveaux méso et micro. Par ailleurs, la théorie du comportement planifié (Ajzen, 1991), modèle prédictif de changement, est ici utilisée en tant que calque

³ Nous entendons « design systémique » au sens de la Systemic Design Association : « an interdisciplinary that joins systems thinking to design methodology » : <https://systemic-design.org/>

organisationnel et didactique facilitant le co-design des interventions qui mobilisent, à leur tour, des théories du changement d'attitudes et du changement de comportement.

La stratégie de prévention des déchets du Roc d'Azur : une démarche de recherche-intervention par le co-design

Le Roc d'Azur est l'une des plus grandes manifestations au monde de vélo tout-terrain (VTT). Il est organisé par Amaury Sport Organisation (A.S.O), filiale du Groupe Amaury, groupe de médias et de sport spécialisé dans la création et l'organisation d'événements sportifs « hors stade » internationaux de premier plan, dont le Tour de France et le Paris Dakar.

Ouvert au public sur quatre journées, durant le premier week-end du mois d'octobre dans les communes françaises de Fréjus et de Roquebrune-sur-Argens, l'événement intègre le premier salon du cycle français avec plus de 250 exposants et plus de 150 000 visiteurs, ainsi que de nombreuses compétitions de VTT réunissant plus de 20 000 concurrents, dont 2500 étrangers. Souhaitée par ses organisateurs, la transition de l'événement vers un modèle durable est incarnée, entre autres, par l'amélioration quantitative et qualitative des déchets produits.

Pizzorno Environnement, attributaire du marché de collecte des déchets d'Esterel Côte d'Azur Agglomération, s'est vu confier par A.S.O une mission de prévention auprès des publics présents, dans l'objectif d'améliorer le tri des recyclables. Cette opportunité a permis de tester pour la première fois l'intérêt d'une nouvelle forme collective de la prévention au moyen d'un processus d'innovation en treize phases (voir Figure 1) intégrant des méthodes de design systémique, un modèle de prédiction comportemental (ici la théorie du comportement planifié) et des théories info-communicationnelles, afin d'améliorer le tri des déchets lors de l'événement.

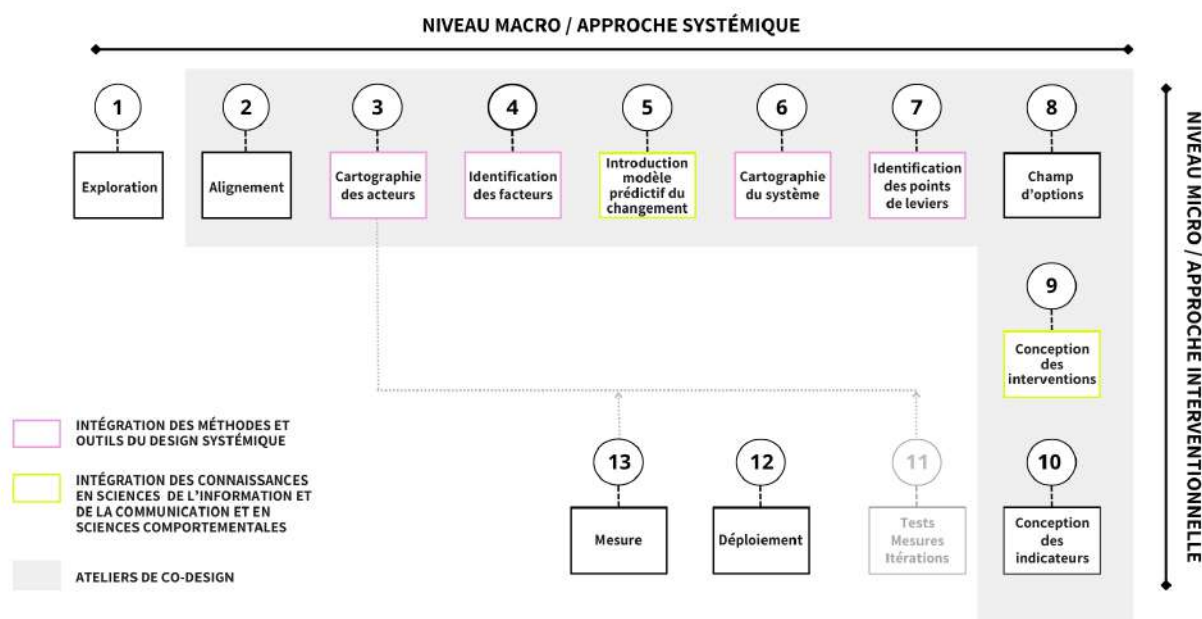


Figure 1 — Un processus d'innovation sous forme d'une séquence en 13 phases

Inscrite dans l'optique transactionnelle qui considère « *que toute enquête vise à (1) trouver des solutions incarnées dans des artefacts, (2) produire de nouvelles individuations dans la logique de la métamorphose des acteurs et (3) de créer de nouveaux milieux propices au déroulement des "conversations" qui sont la condition, mais aussi un des résultats de l'enquête* (Zacklad et Catoir-Brisson, 2021c, p. 7) », l'approche ainsi déployée articule les différentes dimensions du

co-design : relation, solution et milieu. Nous considérons en effet que les négociations bienveillantes qui conduisent à la transformation des participants (co-design de relation) à l'œuvre dès les premières phases du processus d'innovation permettent le co-design de solution. Les solutions s'expriment à leur tour à travers la production de deux artefacts principaux, l'un intermédiaire, le modèle de boucles causales du système du tri des déchets du Roc d'Azur, permettant l'émergence du second, le dispositif du tri des déchets, ensuite mis en œuvre sur le territoire de l'événement (design de milieu).

Un plan de prévention co-construit et systémique

Une première collecte de données (phase 1 Exploration) a été conduite durant l'édition 2023 du Roc d'Azur. Les résultats ont ensuite servi de base de travail au groupe « projet » composé de l'auteure (chercheuse-designer), le responsable prévention, la responsable du bureau d'études collecte, une chargée de communication, tous quatre rattachés au siège du groupe Pizzorno Environnement, ainsi que la directrice d'exploitation de centre de collecte de l'agglomération accueillant l'événement et la chargée de prévention des déchets responsable de ce même périmètre géographique.



Figure 2 — La forte affluence de visiteurs sur le site de la Base Nature de Fréjus, lors du Roc d'Azur ⁴

Les ateliers concernant les phases 2 à 11 ont été conduits durant l'année 2024 et le dispositif déployé (phases 12 et 13) durant l'édition du Roc d'Azur d'octobre 2024. Nous détaillons ci-après le contenu des phases (4) « Atelier Identification des facteurs », (5) « Introduction de la théorie du comportement planifié », (6) « Modélisation du système », (7) « Atelier Mise en récit et identification des leviers et (9) « Construction des interventions ».

Phase 4 : Atelier Identification des facteurs

Chacun des comportements observés ou des verbatim recueillis lors de l'exploration terrain (phase 1) ont été listés et groupés collectivement. L'objectif recherché ici étant l'appropriation de la variété des facteurs impactant le comportement de tri des visiteurs et des exposants, par les participants à l'atelier.

⁴ Roc d'Azur © Pauline BALLEST. Reproduit avec permission.

Afin d'aider à catégoriser les facteurs, la théorie du comportement planifié (TPB), envisagée ici comme un calque organisationnel et didactique, a été présentée. S'est ensuivie une restructuration des groupes en catégories basées sur la TPB sans pour autant s'y contraindre absolument.

Dans un premier temps, un modèle qualitatif de boucle causale simple, utilisant la cartographie participative des systèmes (PSM ou Participatory Mapping System), a été développé (voir Figure 3) afin d'aider à comprendre et à communiquer la structure systémique complexe du tri (avec un focus sur les biodéchets) pendant le Roc d'Azur.



128

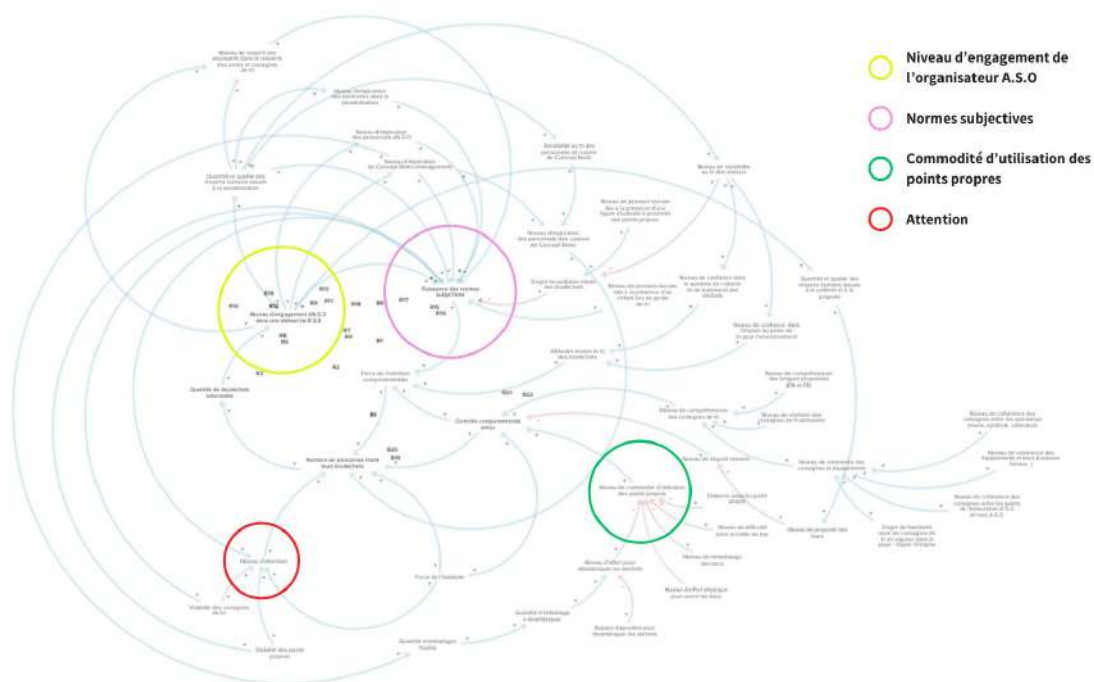


Figure 4 — Carte du système sous forme de diagramme de boucles causales du système du tri des biodéchets dans les espaces restauration du Roc d'Azur 2023 (Carte réalisée avec le logiciel Kumu, librement consultable à l'adresse : <https://kumu.io/ValerieFT/systeme-du-tri-des-biodechets#map-1>)

Phase 7 : Atelier Mise en récit et identification des leviers

Au-delà de son haut pouvoir heuristique, la cartographie est ici utilisée pour soutenir l'élaboration d'une stratégie d'intervention. Les participants sont donc invités à rechercher et à examiner les nœuds à haut degré d'entrée ou de sortie ainsi que les interactions entre les différentes variables. En mettant en récit comment les « variables sont liées », il devient alors plus aisé de comprendre l'anatomie du système et où il est possible d'intervenir le plus efficacement dans le système. Plusieurs lieux d'intervention à fort potentiel ont alors été identifiés : les normes subjectives, l'attention, la commodité d'utilisation des points propres ou le niveau d'engagement de l'organisateur A.S.O dans une démarche écoresponsable.

Phase 9 : Atelier Construction des interventions

L'atelier de construction des interventions a été l'occasion de tester un prototype de jeux de cartes permettant de s'appuyer sur une sélection de théories issues des sciences de l'information et de la communication et de la psychologie sociale afin de concevoir des supports et des interventions fondés sur les preuves. Les participants ont ainsi « pioché » les cartes (voir Figure 5) qui leur semblaient correspondre à leurs objectifs (voir Tableau 1). Les recommandations figurant sur les cartes ont, à la fois, inspiré et servi de guide pour la conception.



Figure 5 — Phase 9 — Atelier « Conception des interventions »

Carte	Recommandations figurant sur la carte	Déclinaison opérationnelle	Participants
Rendre saillant	Rendre une information visible afin qu'elle retienne l'attention par rapport aux autres éléments de l'environnement. Exemples : Rendre certains concepts saillants au moment de la prise de décision, mettre en exergue dans les textes, augmenter la taille, les couleurs	Création de visuels de très grande taille et de couleurs très vives pour la signalétique des points propres Installation d'oriflammes géantes Choix d'un jaune très vif (et non pas d'un traditionnel vert) pour toutes les tenues	Co-design en équipe complète
Expliciter les intentions	Une simple question de type « envisagez-vous de... ? » permet de poser un contexte spécifique dans lequel inscrire l'action. Susciter des intentions de mise en œuvre.	Consignes aux éco-animateurs afin d'engager les exposants à expliciter les modalités de leur organisation et les moyens prévus pour assurer une bonne gestion de leurs déchets	Co-design en équipe complète
Utiliser la communication engageante	Il s'agit de poser un acte préparatoire avant l'exposition à un message persuasif. Un acte préparatoire est plus engageant si : Réalisé publiquement / Explicite /	Dans la file d'attente, au point d'accréditation : proposition aux exposants de sacs de tri réglementaires, puis d'apposer un sticker gratuit sur le stand « Mon Roc	Co-design en équipe complète

	Irrévocable / Répétés / Avec des conséquences réelles / Coûteux en énergie, temps et argent	est propre ». Puis laisser une brochure pour expliquer les consignes de tri et préciser les attentes.	
Utiliser les 3 niveaux de lecture	1er niveau = récepteur qui alloue une forte attention au message : traitement de fond. 2e niveau = une attention moyenne ou faible : nécessite des éléments périphériques : nombre d'arguments ++, crédibilité de la source ++, présence d'une conclusion explicite. 3e niveau = quasi pas d'attention : au sein du message, accorder une place importante à un logo...	Design et rédaction des messages des tables de tri tenant compte des 3 niveaux : – Texte pour donner du sens au geste de tri et expliquer le chemin et la distance parcourue par les biodéchets – Répétition des arguments et mise en exergue de l'officialité du message – Visuels très colorés, images simples, logo de grande taille, présence d'oriflamme géante	Co-design en équipe complète

Tableau 1 — Quatre exemples de « Cartes des théories » choisies et leurs déclinaisons opérationnelles pour la conception des supports de communication et des interventions

Tout d'abord, nos résultats indiquent que l'utilisation d'une séquence méthodologique intégrant outils et méthodes du design systémique, modèles de changement comportementaux et théories info-communicationnelles peut être un complément intéressant aux approches standards. Son utilisation précoce est efficace pour identifier les leviers d'action les plus pertinents et élaborer des scénarios intégrant des interventions à différents niveaux. Il s'agit donc bien ici de créer le contexte favorable au changement de comportement et non pas de cibler uniquement l'utilisateur, comme il est souvent d'usage en matière de prévention des déchets.

Cette recherche, qui contribue également à l'expérimentation de méthodes de recherche-intervention par le co-design, met également en lumière l'importance de l'appropriation collective du processus d'innovation. En impliquant activement les parties prenantes « qui mettront en place les solutions opérationnelles » tout au long de la démarche, nous avons favorisé l'émergence d'une compréhension partagée du problème et d'une vision commune de la solution. Cela a permis de garantir la pertinence et la faisabilité des interventions proposées, tout en renforçant l'engagement des acteurs locaux dans la transition vers un développement territorial plus durable. Une amélioration sensible concernant le tri des déchets entre les éditions 2023 et 2024 a été constatée, satisfaisant à la fois l'organisateur A.S.O et le groupe Pizzorno Environnement.

Néanmoins, si le Roc d'Azur, par son étendue limitée, s'est avéré pertinent pour un premier test, nous relevons la possibilité d'un biais lié à l'intérêt économique des acteurs en présence. Une généralisation des résultats ne sera possible qu'en appliquant notre processus en 13 étapes à différentes typologies et tailles de systèmes territoriaux et en évaluant les impacts des stratégies déployées à court, moyen et long terme. Il s'agira également, lors de ces futures études, de prendre soin d'intégrer, autant que possible, toutes les parties prenantes concernées et particulièrement celles, comme les usagers des services de collecte de déchets, n'ayant pas d'intérêt économique, à l'atteinte des résultats.

En conclusion, cette étude, qui s'inscrit dans un courant émergent, souligne l'importance de repenser nos approches en matière de politique environnementale en adoptant à la fois une perspective systémique, info-communicationnelle et comportementale, au-delà de l'individu. En combinant ces approches, nous pouvons développer des solutions plus efficaces et durables pour relever les défis complexes auxquels nous sommes confrontés dans la transition vers un avenir plus durable pour nos territoires.

Bibliographie

ADEME. (2024). *Les représentations sociales du changement climatique—25ème vague du baromètre* (p. 39). ADEME. <https://librairie.ademe.fr/changement-climatique/7728-les-representations-sociales-du-changement-climatique-25eme-vague-du-barometre.html>

ADEME, PIKAIA, INDDIGO, Trinquier, S., Mercier, K., Couste, L., Rosset, S., & Catala, A.-S. (2023). *Expérimentation contrat de performance déchets ménagers et assimilés* (p. 51). ADEME. <https://librairie.ademe.fr/economie-circulaire-et-dechets/6658-experimentation-contrat-de-performance-dechets-menagers-et-assimiles.html>

Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211. [https://doi.org/10.1016/0749-5978\(91\)90020-T](https://doi.org/10.1016/0749-5978(91)90020-T)

AMORCE. (2021). *Hausse des coûts quelles conséquences de gestion des déchets : Dans les territoires ?* AMORCE. <https://amorce.asso.fr/actualite/amorce-presente-les-resultats-de-son-enquete-sur-la-hausse-des-couts-de-gestion-des-dechets-dans-les-territoires>

Bernard, F. (2004). *Constructivisme et sciences de l'organisation. De l'alternative au pluralisme épistémologique « limité »*. <https://doi.org/10.3406/colan.2004.3249>

Bernard, F. (2010). Pratiques et problématiques de recherche et communication environnementale : Explorer de nouvelles perspectives. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 37, Article 37. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1275>

Bijl-Brouwer, M. van der, & Malcolm, B. (2020). Systemic Design Principles in Social Innovation : A Study of Expert Practices and Design Rationales. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 6(3), 386-407. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2020.06.001>

Buchanan, R. (2019). Systems Thinking and Design Thinking : The Search for Principles in the World We Are Making. *She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation*, 5(2), 85-104. <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2019.04.001>

Cour des comptes. (2022). *Prévention, collecte et traitement des déchets ménagers | Cour des comptes* [Rapport public thématique]. Cour des comptes. <https://www.ccomptes.fr/fr/publications/prevention-collecte-et-traitement-des-dechets-menagers>

Ewert, B., Loer, K., & Thomann, E. (2021). Beyond nudge : Advancing the state-of-the-art of behavioural public policy and administration. *Policy & Politics*, 49(1), 3-23. <https://doi.org/10.1332/030557320X15987279194319>

Girandola, F., Bernard, F., & Joule, R.-V. (2010). Développement durable et changement de comportement : Applications de la communication engageante. In *Psychologie et développement durable*. Editions In-Press. <https://www.inpress.fr/livre/psychologie-et-developpement-durable/>

Jeantet, A. (1998). Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception. *Sociologie du travail*, 40(3), 291-316. <https://doi.org/10.3406/sotra.1998.1333>

Jones, P. (2018). Contexts of Co-creation : Designing with System Stakeholders: Theory, Methods, and Practice. In *Systemic Design : Theory, Methods, and Practice* (p. 3-52). Springer Japan. https://doi.org/10.1007/978-4-431-55639-8_1

Jones, P. (2021). Systemic Design : Design for Complex, Social, and Sociotechnical Systems. In G. S. Metcalf, K. Kijima, & H. Deguchi (Éds.), *Handbook of Systems Sciences* (p. 787-811). Springer Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-15-0720-5_60

Meadows, D. (1997). *Places to intervene in a system (in increasing order of effectiveness)*.

- Miranda Carreño, R., & Blanco Suárez, Á. (2010). *Environmental awareness and paper recycling*. <https://docta.ucm.es/entities/publication/967988a3-acce-435b-aa11-5e2f0f867157>
- Morin, E. (2014). *Introduction à la pensée complexe*. Éd. Points.
- Murphy, R., & Jones, P. (2020). Leverage analysis : A method for locating points of influence in systemic design decisions. *FormAkademisk - Forskningstidsskrift for Design Og Designdidaktikk*, 13(2). <https://doi.org/10.7577/formakademisk.3384>
- Pereno, A., & Barbero, S. (2020). Systemic design for territorial enhancement : An overview on design tools supporting socio-technical system innovation. *Strategic Design Research Journal*, 13, 113-136. <https://doi.org/10.4013/sdrj.2020.132.02>
- Pourdehnad, J., Wilson, D., & Wexler, E. (2011). Systems & Design Thinking : A Conceptual Framework for Their Integration. *Proceedings of the 55th Annual Meeting of the ISSS - 2011, Hull, UK*. <https://journals.issis.org/index.php/proceedings55th/article/view/1650>
- Real, M., Larrasquet, J. M., & Lizarralde, I. (2017). *A Complementary View on Complex and Systemic Approaches* [Post-Print]. HAL. <https://econpapers.repec.org/paper/haljournal/hal-01703947.htm>
- Reunkrilerk, D., & Berger, E. (2021). Médiation au design avec des ingénieurs : Le tact comme posture. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 23. <https://doi.org/10.4000/rfsic.12138>
- Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5-18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>
- Sevaldson, B. (2018). Visualizing Complex Design : The Evolution of Gigamaps. In P. Jones & K. Kijima (Éds.), *Systemic Design : Theory, Methods, and Practice* (p. 243-269). Springer Japan. https://doi.org/10.1007/978-4-431-55639-8_8
- Vinck, D. (2009). De l'objet intermédiaire à l'objet-frontière. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 3(1), Article 1. <https://doi.org/10.3917/rac.006.0051>
- Zacklad, M., & Catoir-Brisson, M.-J. (2021). Culture de la conception et du design dans la recherche-intervention en SHS. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 23, Article 23. <https://doi.org/10.4000/rfsic.11860>
- Zacklad, M., Joubert, D., & Gérard, A. (2023). Co-design de dispositifs de prévention collaboratifs au service de la prévention des rixes et de la police de sécurité. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, 6(1), 61-87. <https://doi.org/10.3917/atic.006.0061>

Du visible vers l'invisible : l'invisibilisation de l'expertise du personnel soignant dans les structures hospitalières
From visible to invisible: the invisibilization of healthcare staff expertise in hospitals

Mikaël Gléonnec, Université Sorbonne Paris Nord, LabSIC
mikael.gleonnec@sorbonne-paris-nord.fr

Mots-clés : organisation, invisibilisation, légitimité, expertise, résilience

Keywords : organization, invisibilization, legitimacy, expertise, resilience

Résumé

La violation du sens que les individus donnent à leur engagement organisationnel peut prendre la forme d'une invisibilisation de leur expertise, à l'origine de souffrance au travail mais aussi d'un désengagement du fonctionnement de l'organisation. Cette transition du visible vers l'invisible repose sur des stratégies et des formes de communication visant à réduire le poids de l'expertise dans les processus décisionnels, notamment en la délégitimant.

Abstract

The violation of the meaning that individuals attribute to their organizational commitment can take the form of an invisibilization of their expertise, leading to suffering at work as well as disengagement from the organization's functioning. This transition from visibility to invisibility relies on strategies and forms of communication designed to reduce the weight of expertise in decision-making processes, notably by delegitimizing it.

Du visible vers l'invisible : l'invisibilisation de l'expertise du personnel soignant dans les structures hospitalières

Mikaël Gléonnec

La violation du sens que l'individu donne à son engagement organisationnel, lorsqu'elle est orchestrée ou tolérée par les organisations et la société, relève d'une forme de mépris institutionnalisé et organisé, au sens où l'entend Axel Honneth (Honneth, 2008 : 35, 90). Elle se décline en souffrance au travail, en altérations de la santé physique et psychologique, mais aussi sous différentes formes de désengagement de l'individu du fonctionnement du système organisationnel et social. Ce faisant, elle accroît la vulnérabilité des organisations et de la société face aux crises qu'elles traversent. Dans ce schéma, nous nous intéresserons plus particulièrement aux stratégies d'invisibilisation de l'expertise professionnelle qui entrent en jeu dans cette trahison de l'engagement, mises en œuvre par la direction et le management des organisations afin d'établir un rapport de force favorable à une logique gestionnaire lorsque cette dernière entre en conflit avec la logique professionnelle et l'éthique de certaines catégories de personnels. Nous nous interrogerons également sur les conséquences de cette invisibilisation non seulement sur la légitimité de la parole des experts au sein de l'organisation, mais aussi sur la légitimité de l'organisation elle-même. Une enquête qualitative auprès d'infirmières et infirmiers en poste dans des hôpitaux publics de la région parisienne ou y ayant travaillé récemment nous éclaire sur cette dynamique info-communicationnelle d'invisibilisation et de délégitimation de l'expertise.

La question de la visibilité et de la légitimité de l'expertise

Dans son acception étendue, l'expert est celui qui dispose des connaissances et de l'expérience pour juger et agir au mieux dans une situation donnée. Cette définition met en évidence deux points importants : le premier est que l'expertise est *une action située*, dont la valeur est indissociable de la situation dans laquelle elle s'exprime ; le second est que cette action (par exemple un choix, ou une prise de position) est réalisée par un acteur *reconnu comme légitime*. Le concept de légitimité, s'il renvoie, pour Max Weber, à l'acceptation d'une domination justifiée par la croyance au bien fondé des règles, des traditions et/ou des critères charismatiques selon lesquels le pouvoir est distribué (Weber, 1995 : 289), se définit également, pour Jürgen Habermas, en tant que construit social issu de délibérations publiques et argumentées permettant d'établir le « rapport des légitimations à la vérité », en d'autres termes de juger collectivement de la pertinence des arguments qui justifient cette domination (Habermas, 1987 : 102 ; Habermas, 1978 : 135). Sur le plan communicationnel, dans l'organisation, la force de l'expertise, c'est-à-dire sa prégnance dans la prise de décision, va ainsi dépendre : (1) *des conditions de la communication résolutive*, qui permet à l'expert d'exprimer son expertise lorsqu'il contribue à résoudre un problème ou à faire un choix, mais aussi d'ajuster cette expertise en fonction de ce que les décideurs et les autres acteurs engagés dans la situation lui communiquent ; (2) *des conditions de la communication légitimante*, qui permet aux légitimeurs (c'est-à-dire aux acteurs eux-mêmes reconnus comme légitimes pour juger de la qualité de l'expertise du fait de leurs connaissances, de leur expérience, de leur statut et/ou de leur pouvoir charismatique) de prendre connaissance de l'expertise qui s'exprime au niveau résolutif, de délibérer puis d'exposer avec plus ou moins de force leur jugement. Ce processus communicationnel de légitimation de l'expertise – et par extension de l'expert – s'inscrit dans trois temps différents : il débute avant la situation expertisée, sur la base du jugement des actions antérieures de l'expert par les légitimeurs (légitimation réputationnelle) ; il se poursuit pendant la situation expertisée, au moment où opère l'expert (légitimation opérationnelle) ;

enfin, il se prolonge après l'expertise, lorsque les légitimeurs jugent *a posteriori* de la qualité de cette dernière (légitimation rétrospective, qui alimente la légitimation réputationnelle). Cette structuration de la légitimité dans le temps conduit ainsi à observer et à analyser les conditions communicationnelles du processus de reconnaissance et de légitimation de l'expertise avant, pendant et après la situation expertisée. Ce schéma illustre à quel point le processus d'expertise est intrinsèquement info-communicationnel (Le Moënnec, 2015), l'information sur la qualité de l'expert et sur la valeur de son expertise ne pouvant être envisagée indépendamment de la communication qui donne à cette expertise une légitimité (pour voir la représentation graphique de ce processus : Gléonnec, 2025 : 2).

La question de la visibilité de l'expertise dans l'organisation, mais aussi de la visibilité du jugement de ceux qui la légitiment, est ici centrale. Quatre questions se posent : (1) les conditions de la communication résolutive permettent-elles à l'expert d'exprimer son expertise avec suffisamment de force pour qu'elle soit prégnante dans le processus décisionnel ? (2) Cette communication résolutive rend-elle suffisamment visible l'expertise aux yeux des acteurs qui confèrent à l'expert sa légitimité ? (3) Les conditions de la communication légitimante permettent-elles à un nombre suffisant de légitimeurs reconnus de délibérer de la pertinence de l'expertise et de communiquer leur jugement aux décideurs et aux autres acteurs opérationnels, renforçant ainsi – ou non – la prégnance de cette expertise dans les prises de décision ? (4) Enfin, lorsque les conditions de la communication intra-organisationnelle tendent à invisibiliser et délégitimer certains pans d'expertise, les organisations n'étant pas des systèmes clos, quelles peuvent être les conséquences sur la légitimité de l'organisation dans son ensemble, dans la sphère publique ?

Si de nombreux travaux se sont penchés sur les phénomènes d'invisibilisation sociale de certaines formes de travail et d'expertise (Andonova & Vacher, 2009 ; Millerand, 2012 ; Tiffon, 2017 ; Connan & al., 2021), une analyse intégrant les différents niveaux stratégiques d'invisibilisation dans l'organisation (macro, méso et micro-organisationnels) et établissant un lien entre invisibilisation, délégitimation, vulnérabilité individuelle et vulnérabilité organisationnelle, semble ouvrir certaines perspectives pour mieux comprendre de quelle manière l'info-communication entre en jeu dans cette dynamique organisationnelle et sociétale.

L'expression et la prise en compte de l'expertise du personnel infirmier

Pour étayer et illustrer cette approche, nous nous appuierons sur une série de 14 entretiens semi-directifs réalisés entre avril 2022 et mai 2023 auprès d'infirmières et d'infirmiers en poste dans des hôpitaux publics de la région parisienne ou y ayant travaillé récemment. Lors des entretiens, il a été demandé aux personnes interviewées de décrire une situation qu'elles définissaient comme une crise et qui les avait particulièrement marquées. Il leur a également été demandé de préciser de quelle manière ces événements avaient été pris en compte par la structure hospitalière, avec quels effets, et si elles avaient pu apporter leur expertise dans le cadre de ce règlement. Enfin, les personnes interrogées ont été amenées à s'exprimer sur les conséquences de ces « *événements provocateurs de sens* » (Zarifian, 2012 : 59) sur leur état psychologique, leur santé physique, mais aussi sur leur engagement organisationnel.

Soulignons dès à présent que cette approche qualitative, qui repose sur un nombre restreint d'entretiens, ne permet pas de dégager des résultats présentant un haut niveau de généralité. Elle s'avère toutefois suffisamment riche pour mettre en évidence, de façon forte, des formes organisées d'invisibilisation et de délégitimation de l'expertise du personnel infirmier, conjuguées à un désengagement organisationnel de ces experts. Ces observations et ces analyses viennent ainsi étayer notre réflexion, qui doit être comprise comme une proposition structurée et argumentée d'interprétation.

Les événements marquants relatés par les infirmières et les infirmiers lors de cette enquête relèvent en grande majorité, dans onze entretiens sur quatorze, de situations perçues comme des formes de maltraitance des patients, dont ils s'estiment directement responsables par leurs actes (contraints par la situation), ou indirectement responsables du fait de leur appartenance et de leur identification à la structure hospitalière. Ces événements s'inscrivent dans un contexte de tension entre la logique gestionnaire des hôpitaux, sommés de réduire leurs coûts de fonctionnement en appliquant, depuis une trentaine d'années, une série de réformes inspirées du secteur privé, et l'éthique professionnelle du personnel médical et soignant, qui place l'intérêt du patient au cœur des préoccupations (Abord de Chatillon & al., 2022 ; Lavorata & Maquart, 2022). Notons ici la quasi-absence d'évocation de la pandémie de COVID-19 par les personnes interrogées, si ce n'est pour indiquer que le travail était plus compliqué matériellement et physiquement pendant cette période, ce qui a pu exacerber les tensions relationnelles déjà présentes, notamment avec le management.

Trois niveaux stratégiques d'invisibilisation de l'expertise

Ces trahisons de l'engagement institutionnel et organisationnel des soignants, qui prennent ici la forme d'une violation de leur éthique de soins, présentent une caractéristique commune : elles relèvent d'un même processus d'invisibilisation de l'expertise de ces professionnels avant et pendant l'épisode de crise, puis dans la manière dont ces événements sont gérés par la suite. Trois niveaux stratégiques, en se conjuguant, viennent structurer le processus d'invisibilisation observé.

Le premier niveau est institutionnel : celui de l'institution hospitalière, qui inscrit dans la structure et dans les modes de fonctionnement de l'organisation la non prise en compte de la parole des soignants lorsque celle-ci est susceptible d'influer, sur la base de discussions ouvertes et collectives, sur l'organisation du travail et la définition des moyens nécessaires à l'amélioration de la qualité des soins. Cette « *communication oppressive* » (Zarifian, 2012 : 69) se caractérise, notamment, par l'absence de véritables espaces de discussion sur le travail, institués de manière à ce que tous les acteurs impliqués dans l'organisation de l'activité de soin puissent s'exprimer et voient cet échange collectif sur la "meilleure façon de travailler ensemble" véritablement pris en compte dans le processus décisionnel. Le dispositif de gestion occulte ici l'expertise du personnel soignant en la reléguant dans une des « *zones d'ombre* » (Tiffon, 2017 : 340) de l'organisation : celle des savoirs et des savoir-faire que les décideurs et les gestionnaires invisibilisent afin de renforcer le poids de la logique de gestion lorsque celle-ci entre en contradiction avec les autres logiques professionnelles, quand bien même ces logiques seraient celles des experts qui incarnent la raison d'être de la structure.

Ainsi invisibilisée dans la communication résolutive, l'expertise du personnel infirmier devient également moins perceptible par ceux qui sont susceptibles de la légitimer (les pairs, les médecins, les instances décisionnelles), ce qui tend à la rendre moins légitime et, ce faisant, moins prégnante dans le processus de décision. Cette invisibilisation prend la forme d'une absence de discussion sur le travail, mais aussi d'une forme plus manipulatoire de communication consistant à donner l'illusion d'une telle discussion sans que la parole des experts soit ensuite prise en compte dans le processus décisionnel :

« J'ai participé à beaucoup de groupes de travail [...] sauf que finalement, moi je me rends compte que... Ils [la direction] nous écoutent... Après, ils mettent les choses comme eux ils l'entendent. Et on n'a plus notre mot à dire parce que les choses sont pondues : « Et voilà : faites comme ci, faites comme ça. » » [Entretien 9 – Infirmière dans un service de soins gériatriques]

Le second niveau stratégique d'invisibilisation est méso-organisationnel : celui des cadres de santé, qui adaptent leur stratégie managériale de manière à tenter de concilier la logique gestionnaire qu'elles incarnent du fait de leur positionnement et l'éthique de soins des personnels soignants. Ce positionnement délicat sur le plan interpersonnel et émotionnel (Aznar, 2022 : 302), source de tensions et de mal-être chez ces cadres intermédiaires pris entre des logiques souvent contradictoires (Lépine, 2012 : 124-126), se traduit par des stratégies d'évitement des discussions sur le travail, de cloisonnement des échanges afin de garder un avantage dans les jeux de pouvoir, mais aussi, comme le montrent les entretiens, par des stratégies de diversion consistant à chercher et punir des "coupables" plutôt qu'à définir des solutions organisationnelles acceptables et concrètes. On voit ici comment la stratégie d'invisibilisation de l'expertise incorporée dans le dispositif de gestion, au niveau institutionnel, se décline chez les cadres de proximité en stratégies visant à affaiblir la parole des experts en la coupant de la communication légitimante susceptible de renforcer sa portée.

« Au lieu de trouver des solutions, elle [la cadre] va nous dire : « mais alors citez-moi des noms. De qui vous parlez ? » Mais en fait ce n'est pas l'objectif : l'objectif c'est de dire que c'est un schéma général, c'est une pensée quasi générale dans cette équipe-là, et il faut faire un travail de groupe pour revoir le poste de chacun, revoir le rôle de chacun. » [Entretien 7 – Infirmière dans un service de soins gériatriques]
« Ce sont des bruits de couloir : « Il paraît qu'elle a fait ça, elle a été convoquée... » Mais ce qui s'est vraiment passé, ils le disent pas, on ne sait pas. » [Entretien 1- Infirmière en service d'urgence]

Enfin, un troisième niveau stratégique d'invisibilisation de l'expertise, micro-organisationnel, correspond aux stratégies individuelles de certaines cadres de santé lorsqu'elles dévoient les règles et les pratiques de gestion : stratégies de favoritisme, stratégies de chantage à l'emploi ou à l'évolution de carrière, mais aussi stratégies d'exclusion par inimitié ou par calcul dans des jeux d'influence. Ces stratégies déviantes bénéficient de l'invisibilisation, aux niveaux macro et méso-organisationnels, du contre-pouvoir que représenterait l'expression d'une expertise partagée et légitimée dans le cadre de discussions ouvertes sur le travail. Elles viennent renforcer cette invisibilisation en portant atteinte, plus ou moins fortement, à l'intégrité psychique et physique des experts ainsi ciblés.

« « Si vous quittez le service, on fera en sorte que vous ne retrouviez aucun travail [...] on vous descendra auprès des autres hôpitaux. » » [Entretien 11, infirmière dans un service de soins intensifs néonataux, citant sa cadre]

Ces déviances, lorsqu'elles existent, posent avec force la question de la régulation et du contrôle éthique de la communication managériale. Notre analyse montre que ce cadre éthique ne saurait se focaliser sur ces stratégies micro-organisationnelles, aussi dommageables soient-elles, mais devraient également réguler les formes instituées et méso-organisationnelles de l'invisibilisation de l'expertise, qui inscrivent le *mépris* – pour reprendre le terme employé par Axel Honneth – de la qualité et du rôle des experts dans la structure et le fonctionnement habituels de l'organisation.

De l'invisibilisation à la souffrance au travail et au désengagement

Les travaux de Yanita Andonova et Béatrice Vacher sur la relation entre communication et reconnaissance mettent en évidence l'importance de la visibilité du travail pour garantir, en retour, une reconnaissance juste et équitable, qui ne soit pas tributaire de jugements déconnectés de la technicité des tâches réalisées et de l'engagement organisationnel des individus (Andonova & Vacher, 2009). Nos observations réalisées dans les structures hospitalières confortent cette analyse : l'invisibilisation et la délégitimation de l'expertise du personnel infirmier rend la reconnaissance de leur engagement vulnérable au seul jugement de la hiérarchie managériale, établi selon des critères où prédomine la logique gestionnaire. Soulignons les conséquences humaines et organisationnelles de ce processus d'invisibilisation : une souffrance psychique et physique au travail qui induit un désengagement des individus du fonctionnement de l'organisation. Ce désengagement prend ici des formes diverses, aux conséquences non négligeables tant pour les experts concernés que pour la structure à laquelle ils appartiennent : troubles de la santé physique et mentale renforçant l'absentéisme, lassitude et désinvestissement au quotidien, démission du service, voire abandon du métier d'infirmière dans un secteur déjà sous tension.

« C'est mon corps qui a dit stop, hein, physiquement, vraiment. Un jour je n'ai pas pu me lever pour aller travailler... » [Entretien 9 – Infirmière dans un service de soins gériatriques]

« Au bout d'un moment je vais partir et je ne suis pas la seule... » [Entretien 7 – Infirmière dans un service de soins gériatriques]

Ces formes de désengagement confortent les conclusions de Karl Weick sur l'importance de laisser l'expertise s'exprimer pour favoriser la robustesse et la résilience organisationnelles (Weick, 2003). L'invisibilisation de l'expertise, à l'hôpital comme ailleurs, fragilise les individus tout en déconnectant l'organisation de la réalité technique, humaine et organisationnelle de son activité et de son environnement (puisque les experts n'ont plus voix au chapitre et ne sont plus reconnus comme légitimes), ce qui ne permet plus à la structure de combiner rationnellement les ressources dont elle dispose afin d'agir au mieux de sa raison d'être.

Vers une délégitimation de l'organisation

Ces phénomènes conjoints d'invisibilisation et de délégitimation de la parole des experts posent la question de la relation entre la légitimité de l'expertise à l'intérieur de l'organisation et la légitimité de l'organisation elle-même. Mark Suchman définit la légitimité organisationnelle comme *« [...] une perception généralisée ou une présomption selon laquelle les actions d'une entité sont désirables, correctes ou appropriées au sein d'un système socialement construit de normes, de valeurs, de croyances et de définitions »* (Suchman, 1995 : 574, trad.). Selon Suchman, cette acceptation d'une domination sociale de l'organisation s'inscrit dans trois dimensions : la légitimité pragmatique (lorsque l'organisation répond aux besoins de la société), la légitimité morale (lorsque l'action de l'organisation est jugée conforme à ce qui est bien ou juste) et la légitimité cognitive (lorsqu'il devient impossible de *penser* la dynamique sociale sans se référer à l'organisation) (Suchman, 1995 : 577-583).

Cette légitimité tridimensionnelle se construit sur la base du processus d'information qui permet aux acteurs de la sphère publique d'être informés des modalités, des formes et des effets de l'action de l'organisation dans le système social. Elle dépend également, nécessairement, des conditions et des formes de la communication selon laquelle ces acteurs délibèrent du caractère pragmatique et moral de l'action organisationnelle et communiquent leur jugement. Dans quelle mesure l'invisibilisation et la délégitimation de l'expertise des soignants à l'intérieur des hôpitaux, dans le cadre d'un Nouveau Management Public promu par la sphère politique,

contribuent-elles à affaiblir la légitimité pragmatique, morale et cognitive de l'hôpital public dans son ensemble ? Nos observations, si elles ne permettent pas de répondre avec précision à cette question, incitent toutefois à la réflexion : l'invisibilisation et la délégitimation de l'expertise des professionnels qui incarnent la raison d'être de l'hôpital ne sauraient rester *invisibles* dans la sphère publique, ce qui signifie que ces phénomènes influent, mécaniquement, sur la légitimité de l'organisation.

« [Mon fils] a 23 ans bientôt donc oui, ben oui, il est resté près de moi [pendant mon burnout], parce que je suis quand même restée un an sans sortir. C'est lui qui faisait les courses. C'est lui qui s'est occupé de moi » [Entretien 9 – Infirmière dans un service de gériatrie]

La valorisation de l'expertise et de l'éthique du personnel soignant lors de la pandémie de COVID-19, à l'extérieur mais aussi au sein des structures hospitalières (avec, comme le relatent certains interviewés, une utilisation du positionnement éthique des soignants comme levier managérial), ne semble pas à même de contrer le processus d'invisibilisation et de délégitimation que nous avons pu observer, celui-ci s'inscrivant profondément, sur le temps long des réformes gestionnaires, dans la structure et le fonctionnement des hôpitaux.

Bibliographie

Abord de Chatillon, E., Chakor, T., & Commeiras, N. (2022). Panorama de la recherche francophone sur la santé au travail dans les métiers du soin. *@GRH*, 42(1), 13-33. <https://doi.org/10.3917/grh.042.0013>

Andonova, Y., & Vacher, B. (2009). Visibilité et reconnaissance de l'individu au travail. *Communication & Organisation*, 36, 136-147. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.970>

Aznar, M. (2022). *Nouveau Management Public et hôpital en tension : les communications affectives au travail en question* (Thèse de doctorat). Université Grenoble Alpes. <https://theses.hal.science/tel-03775741v1>

Connan, P.-Y., Le Saulnier, G., & Verdier, B. (2021). La mise en (in)visibilité des groupes professionnels : Éléments pour une approche communicationnelle. *Questions de communication*, 39, 9-22. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.25135>

Gléonnec, M. (2025). Du visible vers l'invisible : l'invisibilisation de l'expertise du personnel soignant dans les structures hospitalières. Diaporama complémentaire aux actes du XXIVème congrès de la SFSIC. 2025. <https://sorbonne-paris-nord.hal.science/view/index/docid/5154507>

Habermas, J. (1978). *Raison et légitimité : problèmes de légitimation dans le capitalisme avancé* (Éd. originale 1973). Payot.

Habermas, J. (1987). *Théorie de l'agir communicationnel. Tome 1. Rationalité de l'agir et rationalisation de la société* (Éd. originale 1981). Fayard.

Honneth, A. (2008). *La société du mépris*. La Découverte.

Lavorata, L., & Maquart, A. (2022). Éthique clinique et éthique organisationnelle dans les organisations de santé : une étude des dilemmes éthiques des cadres de santé. *@GRH*, 42, 115-138.

Le Moëne, C. (2015). Pour une approche « propensionniste » des phénomènes d'information-communication organisationnelle. *Communication et organisation*, 47, 141-158.

Lépine, V. (2012). La reconnaissance comme condition de la collaboration au sein des unités de soins : les cadres de santé entre intuition et raison. Dans D. Bourgeon (Dir.), *Les*

cadres de santé et la reconnaissance au travail : une position difficile entre soins et management (p. 121-138). Rueil-Malmaison : Éditions Lamarre.

Le Theule, M., & Lambert, C. (2017). De l'invisibilité des tâches dans un service hospitalier : écouter des voix dans la nuit. Dans O. Cléach & G. Tiffon (Dir.), *Invisibilisations au travail : des salariés en mal de reconnaissance* (p. 181-192). Octarès éditions.

Millerand, F. (2012). La science en réseau : les gestionnaires d'information « invisibles » dans la production d'une base de données scientifiques. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 6(1), 163-190.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: strategic and institutional approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.2307/258788>

Tiffon, G. (2017). L'invisibilisation du travail et des travailleurs : un ressort de la domination et de l'exploitation des salariés. Dans O. Cléach & G. Tiffon (Coord.), *Invisibilisations au travail. Des salariés en mal de reconnaissance* (p. 337-349). Octarès Éditions.

Weber, M. (1995). *Économie et société. Volume 1 : Les catégories de la sociologie* (Éd. originale 1922). Pocket.

Weick, K. (2003). L'effondrement du sens dans les organisations : l'accident de Mann Gulch. Dans B. Vidaillet (Coord.), *Le sens de l'action* (p. 59-61). Vuibert.

Zarifian, P. (2012). *Sociologie du devenir : éléments d'une sociologie générale*. L'Harmattan.

**Reconfiguration de l'action collective à l'échelle Européenne : co-design et médiation
entre living-labs éducatifs.**
*Reconfiguring collective action on a European scale: co-design and mediation between
educational living-labs.*

Stéphanie Hémon, CY Cergy Paris Université, CY école de design, laboratoire ETIS
stephanie.hemon@hotmail.com

Mots-clés : Living lab, médiation, codesign, gouvernance générative, rénovation durable

Keywords: Living lab, mediation, co-design, generative governance, sustainable renovation

Résumé

Le projet ERASMUS+ NEB|LAB ECO2-SCHOOLS adopte une démarche de recherche-action pour repenser la rénovation des bâtiments éducatifs de cinq sites pilotes européens transformés en *living-labs*. Bien que chaque site innove de manière locale et décentralisée, le consortium fait l'hypothèse qu'une structure centrale est néanmoins nécessaire. Cette organisation, qualifiée de *chambre de qualité* n'est pas seulement un lieu de bilan, mais aussi un espace dédié à la co-conception. Notre analyse souligne le rôle clé de cette organisation, qui soutient une approche de co-design adaptée aux spécificités locales tout en développant des outils transférables à l'échelle européenne. En tant que médiateur, elle facilite le partage de connaissances, renforce les interactions entre acteurs et crée les conditions propices au co-design. Pour remplir pleinement, son rôle cette gouvernance collective générative doit cultiver en son sein une culture commune de co-design essentielle pour naviguer dans l'inconnu.

Abstract

The ERASMUS+ NEB|LAB ECO2-SCHOOLS project employs an action research approach to rethink the sustainable renovation of educational buildings across five European pilot sites, each transformed into a living lab. While each site innovates in a localized and decentralized manner, the consortium posits that a central structure is indispensable. This entity, called a *chamber of quality*, is a hub for assessment and a space dedicated to co-design. Our analysis highlights this organization's pivotal role. It supports a co-design methodology tailored to local contexts while simultaneously developing transferable tools at the European level. Acting as a mediator, *the chamber of quality* facilitates knowledge exchange, enhances stakeholder collaboration, and fosters favorable conditions for co-design. To realize its full potential, this generative collective governance must nurture a shared culture of co-design, which is vital for effectively navigating uncertainty.

Reconfiguration de l'action collective à l'échelle Européenne : co-design et médiation entre living-labs éducatifs.

Stéphanie Hémon

En s'appuyant sur les concepts d'*école ouverte* (Abrioux et Ferreira, 2009) visant à élargir l'accès à l'éducation et de *living labs* (Hossain et al., 2019) conçus comme des écosystèmes d'innovation ouverte, le projet européen ERASMUS+ NEB|LAB ECO²-SCHOOLS¹(2023-2025) repose sur les principes de co-création centrée sur les utilisateurs (Sanders et Stappers, 2008) et d'apprentissage par l'action (Garratt, 2011). Son objectif est de favoriser l'émergence de formes d'organisation innovantes sur le terrain grâce aux méthodologies de co-design (Trischler et al., 2019).

Le projet soutient la transformation de cinq sites pilotes-living labs qui ont tous un bâtiment à rénover et l'ambition partagée de s'ouvrir sur leur territoire. Cependant, les formats de ces nouveaux *living labs* diffèrent considérablement selon les pays, en raison de la diversité des types d'écoles et des objectifs poursuivis. Cela soulève une question centrale : comment les savoirs vernaculaires, enrichis par des connaissances scientifiques appliquées, peuvent bénéficier à l'ensemble des partenaires ? (Berriec-Sollicet et al., 2023).

Les *living labs* locaux en tant que structures collaboratives ancrées dans leur environnement, co-construisent l'innovation avec les acteurs du territoire pour répondre à des besoins spécifiques (Hossain et al., 2019). Bien que le consortium comprenne les principes de fonctionnement des *living labs*, il reste confronté à la question de savoir comment ces derniers peuvent générer des connaissances ou des méthodologies qui puissent être bénéfiques à tous. Pour relever ce défi, le porteur du projet et ses partenaires ont choisi de guider et de soutenir le processus de transition (Loorbach et al., 2015) en s'appuyant sur une *Chambre de qualité*. Cette organisation, réunissant différentes expertises, vise à mettre en œuvre une forme d'interdisciplinarité en pratique pour identifier les problématiques et alimenter le développement d'outils (Catoir-Brisson, 2022). Cependant, le concept de Chambre de qualité demeure flou à ses débuts. Si certains acteurs la perçoivent comme un simple outil de reporting, le responsable du projet cherche à dépasser cette vision réductrice. Son objectif n'est pas de créer des synergies directes entre les initiatives locales, mais de concevoir des formats et des outils génériques capables de traduire les besoins spécifiques des terrains en solutions réutilisables et adaptables.

Dans la lettre de mission encadrant cette initiative, la *chambre de qualité* est chargée de définir et de promouvoir une approche collaborative de rénovation durable des bâtiments, respectant les spécificités territoriales tout en étant applicable à une échelle plus large. Cette orientation soulève une problématique essentielle : comment articuler une innovation locale et décentralisée avec une gouvernance centrale garantissant cohérence et transfert des savoirs à l'échelle européenne ?

L'enjeu réside dans l'équilibre entre l'autonomie des sites pilotes et un cadre structurant facilitant la capitalisation et la diffusion des apprentissages. En tant qu'instance de médiation, la Chambre de qualité joue un rôle clé : au-delà de l'harmonisation des pratiques, elle formalise des outils et processus transférables, tout en respectant la diversité des contextes nationaux.

L'analyse met en évidence le rôle central de la médiation dans la structuration d'un écosystème de codesign. Au-delà de la simple facilitation des échanges, elle constitue un levier de transformation, renforçant les interactions et la collaboration, créant des conditions favorables à l'innovation et instaurant une culture commune essentielle pour naviguer dans l'inconnu.

¹ <https://eco2-schools.eu/>

Ce travail s'inscrit dans une démarche de recherche-action (Avison et al., 1999), combinant une approche communicationnelle, pour examiner les dynamiques de transition à l'échelle européenne, et une approche média-centrée (Gentès, 2022) intégrant les dimensions matérielles, sémiotiques et sociales des objets de design. Ces derniers, en tant que dispositifs médiateurs, ancrent la conception dans un cadre social, politique et communicationnel.

Ainsi, La problématique ne se limite plus aux *living-labs* locaux, mais s'étend aux moyens de partage d'information et de soutien entre eux. Il incombe aux membres de la chambre de qualité d'inventer les processus, outils, supports ou médias capables de renforcer cette dynamique collaborative et communicationnelle.

Après avoir exposé (1) notre méthodologie ainsi que les conditions de la recherche, nous analyserons (2) le rôle de la chambre de qualité en tant que médiatrice entre les living-labs. Cette fonction de médiation implique la gestion et (3) l'équilibrage des tensions inhérentes à l'innovation, tout en établissant (4) un cadre de gouvernance axé sur le co-design pour soutenir l'organisation.

Méthodologie et conditions de la recherche

La *Chambre de qualité* rassemble des experts de différents domaines (architecture, urbanisme, enseignement, design) répartis dans plusieurs pays (France, Allemagne, Belgique, Pays-Bas, Grèce), nécessitant une organisation à distance. Afin de garantir transparence et suivi, les réunions virtuelles ont été enregistrées et les documents partagés sur une plateforme commune. Notre étude s'inscrit dans une recherche par le design, justifiant notre rôle actif au sein de la Chambre de qualité et notre collaboration avec chercheurs, praticiens et utilisateurs (Raîche-Savoie, 2023 ; Roy et Prévost, 2013). En tant qu'experts en codesign, nous avons accompagné les sites pilotes dans l'appropriation de ces pratiques. Dans cette perspective, notre démarche relève de la recherche-action, qui associe intervention et apprentissage réflexif en collaboration avec les praticiens afin d'améliorer les pratiques professionnelles et transformer les organisations (Morrisette, 2013).

Pour assurer une analyse rigoureuse, nous avons adopté une approche de triangulation, consistant à recouper les informations issues de sources variées et de méthodes indépendantes (Denzin, 1978/2017). Notre démarche repose sur une triangulation des méthodes de recueil des données et une triangulation des sources (Sawadogo, 2021), détaillées dans le tableau ci-dessous (figure 1).

TRIANGULATION (Denzin, 1978/2017)

Triangulation des sources (Sawadogo, 2021)	Triangulation des méthodes de recueil (Reidy & Mercier, 1996)
L'équipe à l'initiative du projet (2 personnes)	Entretiens semi-directifs (Beaud et Weber, 1997)
Chambre de qualité resserrée (5 personnes)	Observation participante (Abercombie et al. 1984, Bastien, 2007; Lapassade, 2016)
Responsables de sites pilotes (5 personnes)	Carnet de note (écritures en direct) notes de terrain pour conserver une trace détaillée des événements observés (Baribeau, 2005)
Chambre de qualité élargie (11 personnes)	Journal de bord (écritures en différé) journal de pratique réflexive, soutenant la posture critique du chercheur (Baribeau, 2005)
Consortium (15 personnes)	

Figure 1 – Démarche de triangulation méthodologique

Nous avons mené des entretiens semi-directifs (Beaud et Weber, 2010) avec les initiateurs de la démarche et les responsables des sites pilotes. Ces entretiens, retranscrits et analysés selon la théorie ancrée (*grounded theory*, Corbin et Strauss, 1990), ont été codés à l'aide du logiciel *Dovetail*. Ce processus a permis d'identifier les unités de sens, de structurer les thèmes généraux, d'établir une catégorisation et classification, et de faire émerger des concepts clés.

En complément, notre carnet de notes et notre journal de bord ont servi à sélectionner des verbatims significatifs, reflétant les propos marquants des acteurs afin d'enrichir l'analyse. Chaque matériau a fait l'objet de lectures répétées pour approfondir la familiarisation avec les données et mettre en évidence des associations entre concepts.

Selon Sawadogo (2021), la véritable plus-value de la triangulation ne réside pas uniquement dans la diversité des outils de collecte et des sources d'information, mais surtout dans la mise en relation des analyses afin d'appréhender la complexité des phénomènes étudiés.

Un rôle de médiation entre les living-labs

Faciliter la création des living labs : alignement et mise en action

Dès le début du projet, les acteurs de la *chambre de qualité* ont choisi de privilégier un soutien à la conception plutôt que de se focaliser sur des solutions techniques telles que l'efficacité énergétique ou les énergies renouvelables. A l'issue des échanges, il a été décidé que chaque site constituerait en amont une équipe chargée de soutenir la création du living lab et travaillerait à mobiliser une communauté autour du projet. Les étapes suivantes s'articulent autour de la documentation et de l'analyse des conditions initiales sur une zone ciblée du site pilote, du suivi continu des apprentissages pour favoriser l'amélioration progressive et de l'expérimentation de

solutions innovantes à travers la co-conception, par l'équipe du site et sa communauté, et la mise en œuvre d'une preuve de concept (POC).

En raison de la durée du projet et du besoin d'un apprentissage par l'action, des dispositifs d'« activités test » ont été conçus pour expérimenter à court terme les étapes du processus. Ces dispositifs ont créé une interface essentielle entre les living-labs, ancrés dans les réalités locales, et les modèles génériques à développer (voir figure 2). Elle s'est matérialisée non seulement par l'animation du dispositif, mais aussi par la mise en place d'outils de communication et la création d'outils de médiation, facilitant ainsi les échanges et la mutualisation des résultats lors de la rédaction du rapport.

La mise en action s'est révélée essentielle pour l'ensemble des acteurs impliqués, en particulier pour ceux de la chambre de qualité, dont la culture professionnelle est ancrée dans la conception. Ces derniers éprouvaient des difficultés à appréhender pleinement leur rôle. Ils avaient besoin d'interagir activement avec les demandes formulées, plutôt que de se limiter à une posture d'écoute passive.

Eco* Schools as New European Bauhaus Labs

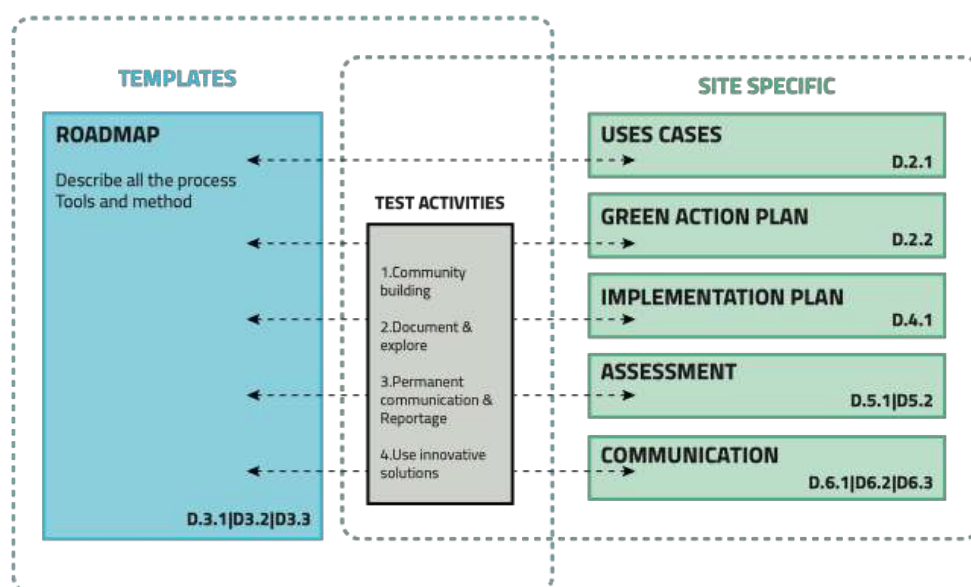


Figure 2 – Les dispositifs d'activité test comme interface entre les living-labs et les modèles génériques à développer.

Coordonner à distance : outils de communication et de médiation

Des réunions bimensuelles en visio-conférence ont permis de suivre les progrès, de surmonter les difficultés et de maintenir une communication régulière avec des sites pilotes géographiquement dispersés. Toutefois, ces rituels ne suffisent pas. Il est indispensable de documenter les actions pour que l'organisation puisse les analyser. Cependant, la diversité linguistique des sites complexifie la systématisation de la documentation car elle nécessite une traduction des contributions. De plus, l'exigence de centralisation impose l'adoption d'un nouvel outil, souvent différent ou incompatible avec des systèmes de gestion déjà en place. La « qualité » doit aller au-delà d'une simple surcouche de suivi et rapport pour devenir un véritable espace de recherche et de création dédié à ces nouvelles infrastructures.

Pour faciliter la documentation et la médiation du projet, l'organisation propose à chaque site de créer une « salle de projet », un espace adaptable aux besoins locaux et accessible à tous. Cette salle permettra de suivre l'évolution du projet vers une rénovation neutre en carbone des écoles et servira de support aux ateliers de codesign. Une version numérique sera également

mise en place sur le site internet pour partager les expérimentations avec l'ensemble des parties prenantes.

En parallèle, chaque site réalisera une cartographie de la communauté à l'aide d'un support standardisé et actualisé tout au long du projet. Les sites produiront également des fiches synthétiques pour résumer et partager leurs initiatives de manière claire et accessible.

Gérer les enjeux de l'innovation

Une organisation d'interface en tension

La Chambre de qualité a adopté un cadre flexible, laissant aux experts la liberté de définir leurs rôles. Si cette approche encourage coopération et agilité (Vacher, 2013), elle a également généré des ambiguïtés, les participants restant incertains quant aux actions à mener. L'absence de structure claire a provoqué des tensions, opposant hiérarchie traditionnelle et transversalité, créant des dynamiques contradictoires (Belin, 1999). L'innovation informelle, marquée par des ajustements improvisés (Fuglsang et Sorensen, 2011), montre ses limites face aux attentes divergentes des acteurs.

N'ayant pas été clairement définie, la chambre de « qualité » peut être interprétée de différentes manières. La « qualité » pouvant faire référence à l'évaluation et l'amélioration des pratiques, ou l'analyse du fonctionnement du réseau, ou encore la qualité de prise en compte de ses composantes et de son influence (Bourret 2010).

L'absence de définition précise du cadre et des objectifs a creusé un écart significatif entre les discours sur la vision (une chambre de qualité en tant qu'espace de codesign) et les pratiques en situation (l'utilisation d'outils descendants et une communication unidirectionnelle) ce qui a isolé les experts et limité leur collaboration, entravé la mise en œuvre de la co-construction et freiné l'engagement collectif (Douniès, 2020). Cela soulève la question de la capacité d'une organisation à adopter une méthodologie de codesign sans avoir au préalable instauré une médiation dédiée à cette pratique au sein de sa structure (Reunkrilerk, 2022).

La Chambre de qualité, bien plus qu'une simple association, peut être considérée comme une organisation d'interface (Bourret, 2010) encourageant la transversalité et la création des espaces non hiérarchiques propices à l'apprentissage collectif, à l'expérimentation et à la co-construction de savoirs partagés. Elle agit comme interface entre le terrain et la stratégie en développant des outils et dispositifs fondés sur les retours des sites pilotes. Elle doit toutefois concilier la coordination des itérations des outils avec la continuité de leur mise en œuvre sur les sites, ce qui peut perturber ces derniers.

Les défis organisationnels

Comme le soulignent Le Masson et al., (2021) « *Les transitions ne sont pas des planifications : ce sont des transitions dans l'inconnu, où les solutions soutenables restent à inventer.* » Ainsi, la gouvernance de l'inconnu dépasse la gestion de l'incertitude puisqu'elle embrasse les défis posés par des situations où les alternatives, les connaissances et les compétences nécessaires restent indéfinies (Le Masson et al., 2021). Bien que la structure expérimentale de soutien proposée favorise une démarche de co-conception entre ses membres, elle peine à surmonter les contraintes qui surgissent lorsqu'il s'agit d'intégrer de nouveaux experts ou de mobiliser des compétences inattendues. Face à l'inconnu, où les besoins en expertise émergent souvent en cours de projet, se pose la question de savoir si les mécanismes européens offrent une flexibilité financière et organisationnelle suffisante pour accueillir ces nouveaux contributeurs.

Ces observations soulignent la nécessité de réformer les mécanismes actuels afin de mettre en place une gouvernance capable de répondre aux défis de l'inconnu. Une telle évolution implique une redéfinition des processus, en insistant sur la flexibilité des ressources, l'ouverture aux

contributions émergentes et une approche axée sur l'exploration collective. C'est précisément ce que le responsable du projet a tenté de mettre en œuvre. Cependant, cette initiative s'est heurtée, au début du projet, à des obstacles tels que la réticence au changement dans les manières de collaborer et au manque de formation des experts à la navigation dans l'inconnu (Le Masson et al., 2021 ; Berriet-Sollicet et al., 2023).

Instaurer une gouvernance collective générative

L'analyse du terrain met en évidence que cet organisme ne peut pas se limiter à un rôle de simple transmetteur d'informations. Il doit devenir un espace dynamique de réflexion collective, de dialogue collectif et de co-construction. Comme le souligne Hatchuel et al. (2017), une organisation peut être envisagée comme un « *métabolisme génératif* » produire des dynamiques de création collective, de nouvelles formes d'entreprises, et de collectifs solidaires. Dans ce cadre, il est impératif que le collectif reste aligné sur son objectif initial d'exploration d'un domaine spécifique. Une forme de responsabilité conceptive, (Le Masson et al., 2021) complémentaire de la responsabilité préventive, émerge pour passer d'une logique d'anticipation des risques à une construction proactive de l'avenir, tout en assurant la rigueur des démarches de conception. Ainsi, une culture solide de co-design, soutenue par des pratiques de médiation et de facilitation, devient indispensable pour structurer et dynamiser ce type d'organisation.

Mobiliser l'interdisciplinarité pour enrichir les pratiques de conception

Pour atteindre l'objectif de concevoir des outils à la fois génériques et adaptés aux problématiques spécifiques des terrains, le consortium a réuni des experts sélectionnés pour leur capacité supposée à promouvoir une interdisciplinarité féconde. Celle-ci doit permettre de faire remonter les problématiques des sites pilotes et d'enrichir les outils développés. Ce processus repose sur deux piliers : les experts eux-mêmes et les enquêtes menées sur le terrain, destinées à identifier et formaliser les enjeux locaux. Cependant, ces enquêtes ont été confondues avec une démarche de *reporting*, alors qu'elles représentent une étape indispensable permettant aux experts de comprendre, modéliser les problématiques et inscrire ses dernières dans les projets. Cette confusion a limité l'impact du travail collectif, qui n'a pas été structuré comme une véritable démarche de co-design.

Selon Catoir-Brisson (2022), l'interdisciplinarité nourrit la culture du co-design, mais elle nécessite des efforts de médiation, incarnés par l'usage d'objets intermédiaires ou frontières. Ces derniers jouent un rôle central en créant une matérialité propice aux échanges et à la collaboration.

Bâtir une culture du codesign solidement ancrée

Le succès du co-design repose sur l'ancrage d'une culture partagée, fondée sur la confiance, l'ouverture et la collaboration. Ces « *cultures de conception* » (Khainnar, 2021) qui engagent divers acteurs, relient territoires réels et virtuels, et s'adaptent aux spécificités locales. L'adoption de ce paradigme favorise une communication optimisée, une adaptation locale des interventions et un apprentissage collectif (Chamberlain et Partridge, 2017).

Reunkrilerk et Berger (2021) soulignent que la médiation au design est un levier clé pour surmonter les tensions entre cultures de conception divergentes. Cette médiation facilite la compréhension mutuelle, la co-création et l'expérimentation, permettant ainsi de questionner les pratiques existantes et d'intégrer de nouvelles perspectives. Les auteurs affirment qu'elle constitue également un pilier du dialogue interdisciplinaire et du changement culturel au sein des organisations.

Pour maximiser son impact, cette culture du co-design, qui favorise l'émergence de nouvelles pratiques organisationnelles qualifiées d'espaces projets catalyseurs d'innovation (Bourret, 2010), doit être intégrée au fonctionnement de la Chambre de qualité.

Faciliter le codesign de l'organisation elle-même

Les observations sur le terrain soulignent la nécessité de la facilitation de cette médiation au co-design. Ces « *facilitateurs de design* » doivent posséder une compréhension approfondie des processus de design et une aptitude à structurer et organiser ces démarches de manière efficace (Mosely et al., 2021) Ils jouent un rôle déterminant pour garantir la fluidité et le succès des projets. Par ailleurs, il est essentiel de former les parties prenantes aux méthodes spécifiques du design afin de maximiser leur contribution et de promouvoir une collaboration efficace (Berriet-Sollicet et al., 2023).

À l'instar des travaux de Bouillon et al., (2007) sur la communication, un glissement paradigmatique s'impose : le codesign ne doit plus être perçu uniquement comme un outil opérationnel, mais comme une clé d'analyse et de transformation des organisations elles-mêmes.

Conclusion

L'Europe encourage la généralisation des *living labs* comme outils de transformation locale, visant à soutenir l'innovation collaborative et l'apprentissage collectif autour de la rénovation durable des bâtiments éducatifs. Plutôt que de se concentrer sur la création de *living labs* isolés, une organisation flexible et évolutive, incarnée par la Chambre de qualité est proposée. Volontairement non définie dans son fonctionnement précis, ses propriétés fondamentales sont claires : elle doit écouter les dynamiques locales tout en généralisant les apprentissages et bonnes pratiques.

S'inscrivant dans une logique exploratoire tournée vers l'inconnu, la Chambre de qualité joue un rôle d'interface en articulant communication, médiation et coordination entre les besoins locaux et les objectifs globaux. Ces fonctions donnent du sens aux actions entreprises et favorisent l'émergence d'innovations ancrées dans les réalités locales.

En réunissant des perspectives plurielles, l'interdisciplinarité portée par les experts de la Chambre de qualité permet d'identifier des problématiques de terrain et de les transformer en grands enjeux structurants. Elle dépasse ainsi les limites des outils génériques tout en évitant de restreindre les solutions à des cas trop spécifiques aux sites pilotes. Par cette démarche, la Chambre de qualité contribue à faire évoluer des outils standardisés en solutions mieux adaptées aux grands défis identifiés de la rénovation durable.

Notre analyse met en évidence que ces opérations exigent des efforts continus de médiation au sein même de la chambre de qualité. La facilitation d'une gouvernance collective générative permettant l'émergence d'une culture commune de co-conception, s'avère indispensable pour naviguer dans l'inconnu.

Bibliographie

Abercrombie, N., Hill, S., & Turner, B. (1984). *The Penguin Dictionary of Sociology* (A. Lane, Éd.; Penguin reference books). Penguin Books Ltd.

Abrioux, D., & Ferreira, F. (Éds.). (2009). Perspectives on distance education : Open schooling in the 21st century. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, 11(2), 97. <https://doi.org/10.19173/irrodl.v11i2.852>

Avison, D., Lau, F., Myers, M., & Nielsen, P. A. (1999). To make academic research relevant, researchers should try out their theories with practitioners in real situations and real organizations. *Communications of the ACM*, 42(1), 94–97

Baribeau, C. (2005). L'instrumentation dans la collecte de données. *Recherches qualitatives*, 26(1), 133-152. <https://doi.org/10.7202/1082786ar>

Bastien, S. (2007). Observation participante ou participation observante? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches qualitatives*, 27(1), 127. <https://doi.org/10.7202/1085359ar>

Beaud, S., & Weber, F. (2010). *Guide de l'enquête de terrain : Produire et analyser des données ethnographiques* (4e éd. augmentée). La Découverte.

Belin, E. (1999). De la bienveillance dispositive : (Extrait de sa thèse de sociologie, choisi et présenté par Philippe Charlier et Hugues Peeters). *Hermès*, n° 25(3), 243. <https://doi.org/10.4267/2042/14992>

Berriet-Sollic, M., Lapostolle, D., Mangin, G., & Roy, A. (2023). Pour une approche sociale, écologique et économique des transitions territoriales : Expériences transdisciplinaires au sein d'un Living lab. *Développement durable et territoires*, Vol.14, n°1. <https://doi.org/10.4000/developpementdurable.22260>

Bouillon, J.-L., Bourdin, S., & Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : Glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication et organisation*, 31, 7-25. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.90>

Bourret, C. (2010). Évaluation et communication des nouvelles organisations d'interface : Le cas des réseaux de santé. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 38, Article 38. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1411>

Catoir-Brisson, M.-J. (2022). La matérialité de la communication dans les approches de co-design : Quelles contributions à la transformation dans les organisations ? : *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, N° 4(1), 29-51. <https://doi.org/10.3917/atic.004.0029>

Chamberlain, P., & Partridge, R. (2017). Co-designing co-design. Shifting the culture of practice in healthcare. *The Design Journal*, 20(sup1), S2010-S2021. <https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352720>

Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1).

Denzin, N. K. (2017). *The Research Act : A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Transaction Publishers.

Douniès, T. (2020). La double vérité de la mise en œuvre:Jeu entre le dire et le faire dans l'application de la réforme de l'enseignement moral et civique. *Gouvernement et action publique*, 9(2), 41-64. <https://doi.org/10.3917/gap.202.0041>

Fuglsang, L., & Sørensen, F. (2011). The balance between bricolage and innovation : Management dilemmas in sustainable public innovation. *The Service Industries Journal*, 31(4), 581-595. <https://doi.org/10.1080/02642069.2010.504302>

Garratt, B. (2011). The power of Action Learning. Dans M. Pedler (Éd.), *Action Learning in Practice*.

Gentès, A. (2022). Pour une théorie « média-centrée » du design. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, 4(1), 51-71. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/atic.004.0051>

Hatchuel, A., Masson, P. L., & Weil, B. (2017). *Comprendre et soutenir l'innovation contemporaine : Théorie de la conception et métabolisme des nouveaux collectifs*.

Hossain, M., Leminen, S., & Westerlund, M. (2019). A systematic review of living lab literature. *Journal of Cleaner Production*, 213, 976-988. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.257>

Khainnar, S. (2021). Les nouvelles « cultures de conception urbaine » : Esquisse de quelques traits distinctifs. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 23. <https://doi.org/10.4000/rfsic.11968>

Lapassade, G. (2002). Observation participante. Dans J. Barus-Michel, E. Enriquez, & A. Lévy (dir.), *Vocabulaire de psychosociologie. Références et positions* (p. xx-xx). Paris, France : Érès

Le Masson, P., Hatchuel, A., & Weil, B. (2021). *Les lacunes de la destruction créatrice : Les enseignements des sciences de gestion sur la génération de transitions créatives*.

Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Huffenreuter, R. L. (2015). Transition Management : Taking Stock from Governance Experimentation. *The Journal of Corporate Citizenship*, 58, 48-66.

Morrisette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : Quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35-49. <https://doi.org/10.7202/1020820ar>

Mosely, G., Markauskaite, L., & Wrigley, C. (2021). Design facilitation : A critical review of conceptualisations and constructs. *Thinking Skills and Creativity*, 42, 100962. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2021.100962>

Raîche-Savoie, G., & Déméné, C. (2022). La pluralité de la recherche en design : Tentative de clarification et de modélisation de la recherche-action, de la recherche-crédation et de la recherche-projet. *Sciences du Design*, 16(2), 10-29. <https://doi.org/10.3917/sdd.016.0010>

Reunkrilerk, D. (2022). *La force du signal faible : Rôle des médias pour l'intégration du design au sein des organisations : Une contribution sémio-pragmatique de la médiation au design*.

Reunkrilerk, D., & Berger, E. (2021). Médiation au design avec des ingénieurs : Le tact comme posture. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 23. <https://doi.org/10.4000/rfsic.12138>

Roy, M., & Prévost, P. (2013). La recherche-action : Origines, caractéristiques et implications de son utilisation dans les sciences de la gestion. *Recherches qualitatives*, 32(2), 129. <https://doi.org/10.7202/1084625ar>

Sanders, E. B.-N., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the new landscapes of design. *CoDesign*, 4(1), 5-18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>

Sawadogo, H. P. (2021). Saturation, triangulation et catégorisation des données collectées. In F. Piron & E. Arsenault, *Guide décolonisé et pluriversel de formation à la recherche en sciences sociales et humaines*. Québec : Éditions science et bien commun.

Trischler, J., Dietrich, T., & Rundle-Thiele, S. (2019). Co-design : From expert- to user-driven ideas in public service design. *Public Management Review*, 21(11), 1595-1619. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1619810>

Vacher, B. (2004). Du bricolage informationnel à la litote organisationnelle Ou comment considérer le bricolage au niveau stratégique?. *Sciences de la société: Les cahiers du LERASS*, (63), 132-149.

Gestion de crise et processus décisionnels : typifications, *arrested sensemaking* et marge d'action communicationnelle
Crisis Management and Decision-Making Processes: Typifications, Arrested Sensemaking, and Communicative Scope for Action

Ivan Ivanov, Université d'Ottawa

iivanov@uottawa.ca

Yéroséo Aris Kusiélé Somda, Université d'Ottawa,

ykusiele@uottawa.ca

Mots-clés : crise, typifications, arrested sensemaking, marge d'action communicationnelle
Keywords: Crisis, typifications, arrested Sensemaking, communicative Action Margin

Résumé

Cet article explore le rôle de la communication en temps de crise, surtout sa capacité à surmonter le blocage décisionnel et à garantir la continuité des missions professionnelles. L'analyse des interactions d'une équipe du gouvernement canadien durant la Covid-19 montre des typifications et prédicats ayant freiné le processus décisionnel. Pour y faire face, les acteurs opérationnalisent une marge d'action communicationnelle, cruciale au déblocage de la gestion de crise.

Abstract

This article examines the role of communication in crisis situations, particularly its capacity to overcome decision-making deadlocks and ensure the continuity of professional operations. Through an analysis of interactions within a Canadian government team during the COVID-19 pandemic, the study identifies specific typifications and predicates that hindered the decision-making process. In response, actors used a communicative action margin, which emerged as a critical mechanism for facilitating crisis management.

Gestion de crise et processus décisionnels : typifications, *arrested sensemaking* et marge d'action communicationnelle

Ivan Ivanov & Yéroséo Aris Kusiélé Somda

Introduction

La communication de crise interne (CCI) est constituée autour de la gestion de crise, de la prise de décision et de la communication du changement (Kim, 2018 ; Stern & Schoettl, 2019). Ce champ de recherche s'intéresse aux pratiques communicationnelles et aux processus décisionnels au sein des organisations qui se trouvent être sous pressions endogènes et exogènes tandis que les acteurs internes subissent des tensions et manifestent des difficultés à poursuivre leurs missions professionnelles. La CCI étudie ainsi la mise en place d'actions et de pratiques permettant aux acteurs internes de faire sens des situations d'incertitude, de choisir les meilleures solutions possibles et d'agir dans l'urgence pour maintenir, débloquer ou rebâtir leurs activités professionnelles (Heide & Simonsson, 2019). Elle est par conséquent un « processus intégré et continu de la vie organisationnelle » (*nous traduisons*, Heide & Simonsson, 2020, p.259).

L'intérêt pour les études de la CCI s'est intensifié avec l'émergence de la pandémie Covid-19 (Ivanov, 2021) qui a par ailleurs permis de tester les connaissances et théories sur la communication de crise et de montrer les conséquences qu'une communication de crise désastreuse peuvent provoquer (Page et al., 2025). D'une part, le contexte pandémique a mis en lumière la manière dont la CCI opère les mécanismes par lesquels les acteurs collectent des informations internes et externes pour faire des choix éclairés et traverser la crise sanitaire. La communication interne (CI) est devenue dès lors « *très concrète pour soutenir, permettre, consolider le collectif* » (Brulois & Lépine, 2024). D'autre part, la CCI a redéfini le rôle des salariés non-cadres et des gestionnaires dans les processus de prise de décision, de maintien de la confiance, de la cohésion et du climat interne au sein des organisations (Frandsen & Johansen, 2017).

En situation de crise majeure comme celle provoquée par la Covid-19, les acteurs internes tentent souvent de gérer des situations complexes, irrationnelles, dangereuses et chaotiques en employant des stratégies et des pratiques déjà testées, qui ont fait preuve de fiabilité et d'efficacité (Coutu, 2003). Lorsque la survie de toute une organisation est mise à rude épreuve, la direction emploie des méthodes plus traditionnelles de prise de contrôle et de gestion hiérarchique, et utilise son pouvoir pour imposer des décisions jugées rationnelles et productives. Pourtant, ces méthodes ne permettent pas toujours d'optimiser la gestion de la CCI, car elles n'encouragent pas les interactions, les échanges et les délibérations entre les acteurs internes. Elles ne donnent que peu de liberté d'action et de marge de manœuvre aux acteurs alors que le dialogue, l'écoute et la prise de décision distribuée permettraient de mieux aborder des situations complexes et ambiguës (Gilpin & Murphy, 2008). Des facteurs externes et contextuels viennent s'ajouter à la complexité de la gestion de crise et peuvent faciliter ou, au contraire, altérer, voire bloquer complètement la prise de décision et le maintien des activités professionnelles. Les acteurs internes cherchent, en conséquence, des moyens à acquérir et des mécanismes à mettre en place pour surmonter les blocages et les obstacles afin de faciliter la prise de décision et reprendre ou rebâtir leurs actions et missions professionnelles. Ce faisant, ils tentent de réconcilier les deux piliers de la communication de crise que sont la sécurité des parties prenantes et la construction de relations saines avec celles-ci (Page et al., 2025).

Cette communication vise à comprendre les moyens et les mécanismes par lesquels les acteurs parviennent à débloquer les processus décisionnels en situation de crise aiguë afin de maintenir

ou de rebâtir leurs activités professionnelles. Nous étudions la gestion de crise à travers le *sensemaking* (Weick, 1995) et les délibérations détachées (Sandberg & Tsoukas, 2020) afin d'explicitier la manière dont les acteurs organisationnels s'appuient sur des indices environnementaux pour rebâtir le sens de leurs actions et gérer les dynamiques de transition ou bien utilisent des *typifications* lorsque les indices environnementaux ne sont plus accessibles. Les typifications - des raccourcis cognitifs liés au « bon sens » - bloquent ainsi la prise de décision et résultent en *arrested sensemaking*, décrit comme la conséquence d'un biais cognitif de la prise de décision favorisé par les stéréotypes, l'ambiguïté des informations partielles et les prédicats (Weick, 2022). Pour ce faire, nous analysons les discours de trois fonctionnaires chargés de la gestion des conséquences de la pandémie Covid-19, qui délibèrent sur l'altération et l'arrêt complet de leurs missions. Pour surmonter le blocage causé par les typifications, ils construisent, « gardent sous le coude » et activent une marge d'action communicationnelle (MAC) (Ivanov, 2013a).

Marge d'action communicationnelle

En situation de crise, les acteurs organisationnels développent des mécanismes pour s'adapter et répondre aux menaces externes. Ils accumulent des ressources excédentaires, appelées *slack organisationnel* (Cyert & March, 1963), qui leur permettent de manœuvrer, d'absorber les chocs et d'innover (David, 2012). Ces ressources leur fournissent du temps additionnel et des moyens complémentaires pour ajuster les processus internes à l'environnement externe (Chatelin-Ertur & Nicolas, 2011). Elles favorisent l'activation de zones d'incertitude (Crozier & Friedberg, 1977), permettant de négocier leurs positions dans l'organisation, de renforcer leur autonomie et d'influencer la prise de décision (Neuville, 1998). Elles deviennent ainsi des espaces stratégiques et organisés, où les acteurs peuvent compenser les insuffisances d'information ou de ressources.

En étudiant les concepts de *slack* et de *zones d'incertitude*, Ivanov (2013a ; 2013b) introduit la notion de *marge d'action communicationnelle* (MAC) pour expliquer l'existence de mécanismes spatio-temporels permettant aux acteurs d'une organisation publique française d'atteindre des objectifs individuels et collectifs en période de transitions. La MAC décrit un processus communicationnel de construction et de temporisation (Czarniawska, 2004) de stratégies en vue de répondre à un futur perçu comme incertain (Bouzon, 2004). En tant que mécanisme d'action, la MAC est construite, mise en attente, puis réactivée en fonction des objectifs stratégiques des acteurs. Entre sa création, sa préservation et son activation, il existe toujours un laps de temps variable. Une fois la MAC construite et temporisée, elle devient chargée d'une stratégie en attente, mise « entre parenthèses » et non pas mise « hors circuit » : elle est simplement désactivée et temporisée et non pas neutralisée, ce qui suppose un point de renversement, d'activation qui correspond au moment de sa remise en circuit. Elle est tant un mécanisme organisationnel d'action collective qu'un processus communicationnel qui contribue à la gestion de crise par la voie de la communication interne, surtout dans un contexte de crises contemporaines complexes, interdépendantes et non linéaires (*wicked crises*) (Meyer, 2025) comme celle de la Covid-19.

Typifications et *arrested sensemaking*

En situation de crise, la prise de décision oscille entre ruptures et continuités (Ivanov *et al.*, 2024). Les acteurs évaluent en permanence leur environnement et analysant des indices externes en lien avec leurs expériences professionnelles pour maintenir ou recréer des pratiques organisationnelles (Maitlis & Christianson, 2014). Ce processus, appelé *sensemaking*, repose sur la sélection, l'interprétation et la construction de significations à partir des indices

contextuels, guidant ainsi les décisions et ajustant les actions organisationnelles (Weick, 1995). Cependant, lorsque le *sensemaking* est instable et fluctuant (Guiette & Vandenbempt, 2016), notamment en situations de crises aiguës comme la pandémie de Covid-19, la prise de décision oscille entre *involved-deliberate sensemaking*, centré sur des indices issus des expériences internes, et *detached-deliberate sensemaking*, où les acteurs s'extraient de leur cadre professionnel routinier pour analyser la crise de point de vue externe (Sandberg & Tsoukas, 2020). Cette dernière démarche, adoptée en cas d'incertitude extrême, vise à transformer des indices externes épars en faits internes cohérents permettant de guider la prise de décision. Les schémas d'action passés sont ainsi agis par les indices environnementaux « détachés », jugés suffisamment plausibles et crédibles pour que des actions futures soient envisagées (Luscher & Lewis, 2008).

Dans certaines situations, le manque d'information, l'interruption des communications ou l'inaccessibilité des parties prenantes peuvent bloquer le *sensemaking*, entraînant l'*arrested sensemaking* (Weick, 2022). Les acteurs, incapables de détacher des indices suffisants, s'appuient sur des typifications issues de leurs expériences passées et de prédicats plausibles (Kim & Berard, 2009). Ces typifications, bien que basées sur le « bon sens », peuvent être également être la résultante d'une heuristique de disponibilité (*availability heuristic*) (Kahneman, 2013). Ce biais cognitif conduit un acteur ou une actrice à évaluer la pertinence d'une solution, dans une situation de crise, en fonction de la facilité avec laquelle les typifications—exemples récents ou saillants—viennent à l'esprit. Ces dernières, que Jong (2025) qualifierait de *snapshots* figés, peuvent biaiser et complètement bloquer les décisions, en interrompant la continuité des expériences. Les typifications, tout comme l'heuristique de disponibilité, sont inhérentes au *sensemaking* et se produisent dans la gestion de crise à travers le langage, les interactions verbales, les discours et les délibérations. Les acteurs internes transforment ainsi des indices issus des typifications, qui deviennent, par la suite, la toile de fond de la prise de décision et le tremplin de leur action (Taylor & Van Every, 2000).

Quels sont alors les mécanismes par lesquels les acteurs internes parviennent à débloquer la prise de décision en situation de crise majeure pour assurer la continuité des pratiques professionnelles ?

Méthodologie

Nous abordons la prise de décisions en période de crise comme une activité cognitive agie par les motivations collectives des acteurs internes, qui ne font pas que simplement expliquer et éclairer leurs raisons d'agir, mais dévoilent surtout le processus par lequel ils fabriquent leurs décisions en contexte organisationnel (Vincent, 2001). Ces décisions, qui répondent à l'étymologie même du mot crise—*Krisis* (décision) (Morin, 1976), sont souvent le fruit de jugements, parfois approximatifs, censés impliquer des actions (Meyer, 2025). La crise ouvre donc un espace social où plusieurs voix échangent (Frandsen & Johansen, 2017), « une sorte de laboratoire pour étudier comme *in vitro* les processus évolutifs » (Morin, 1976, p.162).

Pour saisir la crise liée à la Covid-19 dans un ministère fédéral canadien et sa gestion, nous nous plaçons à fois sur la *terra firma* (Cooren, 2004, 2006) et la *terra fluida* (Malette et al., 2024) des interactions, témoignant de notre participation à la co-construction de l'objet étudié et notre réflexivité. Comme nous le verrons, cette réflexivité vient à éclairer la MAC non comme quelque chose de donné empiriquement mais comme un construit relationnel. Nous avons participé à treize réunions en ligne (Zoom) avec des fonctionnaires de différents niveaux hiérarchiques dans un ministère fédéral canadien. Dans le cadre de cette communication, nous nous servons de verbatims issus des réunions avec trois fonctionnaires (A1, A2 et A3). Tenues entre mars et septembre 2020, ces réunions portaient sur la gestion des conséquences de la crise de la Covid-19, notamment l'engagement public, l'élaboration d'un plan d'action national et

les consultations publiques associées. Les interactions bilingues (français/anglais) duraient en moyenne 35 minutes. Nous avons mené une analyse conversationnelle (Sacks, 1992 ; Hutchby & Wooffitt, 2008) via le micro-examen des conversations afin d'étudier les pratiques situées des acteurs internes, le sens donné à leurs décisions (Peräkylä, 2004) et la temporalité de leur prise de décision. À l'aide d'Atlas.ti, nous avons automatisé l'analyse des marqueurs temporels dans leurs discours, identifiant 58 typifications (Cf. Annexe 1, Tableau 1). Nous avons ainsi cherché à comprendre les conditions d'énonciation, le détachement des indices contextuels et les mécanismes décisionnels situés.

Altération des activités professionnelles et processus décisionnel

La gestion de crise en contexte pandémique s'articule autour d'*involved-deliberate* et *detached-deliberate sensemaking*, puisque les activités des fonctionnaires, bien que perturbées par les directives fluctuantes du gouvernement, ne s'arrêtent pas immédiatement. L'incertitude initiale est amplifiée par un sentiment de confusion lorsqu'ils s'efforcent de maintenir leurs activités malgré les retards et les obstacles.

« Ça a fait que moi, il va falloir que je leur [aux salariés] dise que ça ne marchera pas. J'ai comme préparé cette communication interne qui allait être très, très décevante pour l'équipe, parce qu'on met beaucoup, beaucoup, beaucoup d'efforts là-dessus. On a décidé à partir de ce moment-là que les consultations allaient être retardées ou temporairement suspendues » (A3).

Plusieurs marqueurs temporels (Cf. Annexe 1, Tableau 1) illustrent le retard soulevé par les fonctionnaires (par exemple, *approval steps take time; postponed; we had to postpone; a delay on that; minor delays; more time or less time; je n'ai pas le temps*, etc.). L'appréhension collective que quelque chose « *ne marche pas* » (A3) comme d'habitude s'installe progressivement. La collecte d'informations externes et les échanges avec d'autres acteurs gouvernementaux deviennent essentiels pour ajuster les actions à un environnement en transition. Ce processus implique un équilibre entre analyse rétrospective des décisions passées, adaptation immédiate, et projection prospective, permettant de tester des solutions tout en restant agile.

Cependant, lorsque la crise s'intensifie, l'*involved-deliberate sensemaking* se révèle insuffisant, et les discussions montrent la difficulté à identifier des indices pertinents pour alimenter la prise de décision. L'arrêt complet des activités, comme observé dans ce ministère, marque une transition vers un déni ou encore un état d'inactivité radicale, typique des crises majeures.

« Je pense qu'on était un peu dans le déni, parce que j'avais des gens qui étaient en voyage. [...] Les consultations avaient déjà commencé. [...] Puis, je sais qu'à un moment donné, la question s'est posée, est-ce que je les rapatrie, est-ce que je leur dis vous arrêtez tout tout d'suite pis vous revenez ? [...] Je dirais qu'à ce moment-là, je n'avais pas l'impression que c'est un impact aussi majeur que ça allait être. J'avais l'impression que c'était comme une intermission peut-être. [...] » (A3)

La notion de déni décrit justement cette inhibition cognitive en situation de crise, qui s'exprime par la recherche délibérée de signaux et d'indices environnementaux qui pourraient et qui devraient fournir aux acteurs internes des raisons rationnelles pour maintenir leurs missions professionnelles dans un milieu irrationnel. Les trois fonctionnaires oscillent entre l'auto-organisation—(*J'ai comme préparé cette communication interne A3 ; On recentre tout sur*

l'interne A1 ; beaucoup de temps à écouter comment les autres l'ont fait A3)—et la recherche et la collecte d'informations contextuelles.

Avancer sans plan préétabli ou aboli par l'imprévisibilité de la crise, ou bien simplement tester de nouvelles solutions est typique de chaque gestion de crise. Le processus d'*involved-deliberate sensemaking* permet aux fonctionnaires de maintenir autrement leurs missions professionnelles même si elles sont déstabilisées ou obstruées, grâce au processus d'examen rétrospectif, immédiat et prospectif des indices collectés. Cependant, en situation de crise aigüe, l'*involved-deliberate sensemaking* est souvent transitoire et les discussions entre les fonctionnaires reflètent la difficulté de repérer des indices externes pour nourrir la prise de décision à l'interne.

De l'arrêt complet des missions aux blocages de la prise de décision

En contexte de crise majeure, le *detached-deliberate sensemaking* (Sandberg & Tsoukas, 2020) domine. Les fonctionnaires, confrontés à l'arrêt complet des activités, adoptent un mode de réflexion détaché pour analyser la situation et collecter des indices environnementaux nécessaires à la réinvention de leurs pratiques. Ils sont animés par la conviction que rien ne peut continuer à fonctionner, ni comme avant, ni autrement (*le lundi suivant tout a déboulé*, A3). Ils s'engagent dans des délibérations et des discussions détachées pour collecter des indices en adoptant un point de vue tourné de l'extérieur de vers l'intérieur, c'est-à-dire déconnectées des activités de routine (*Nous recentrons tout sur l'interne A1 ; Nous commençons à parler de la priorité A1*), afin de faire du sens au nouveau mode organisationnel dans le monde de demain (reprendre les consultations publiques ; élaborer un nouveau plan d'action national ; conduire des activités d'engagement communautaire, etc.). Cette transition marque une rupture avec les routines habituelles et oblige les fonctionnaires à adopter de nouveaux outils, tels que les plateformes de discussion numériques et les webinaires en ligne, sans expertise préalable. Malgré les avantages perçus des technologies numériques (inclusivité, rapidité, agilité), les fonctionnaires s'appuient largement sur des typifications dans leurs délibérations, en formulant des jugements simplifiés basés sur des stéréotypes ou des approximations. Les typifications en tant que perceptions idéalisées obstruent temporairement la prise de décision (résultant en *arrested sensemaking*), rendant difficile une évaluation réaliste des outils numériques.

« J'ai l'impression que l'numérique peut être plus inclusif qu'une série d'rencontres à Vancouver et à Toronto » (A3).

« On est capable d'aller chercher beaucoup plus de gens avec quelque chose de numérique malgré le digital divide » (A3).

« Avec la technologie et l'engagement numérique, vous pouvez le faire beaucoup plus rapidement, ce qui est plutôt agréable » (A1).

« Les technologies numériques placent la barre plus haut » (A1).

« Et puis, juste l'opportunité d'essayer de nouvelles plateformes a suscité de nouvelles conversations autour des moyens de collaborer et de contacter les gens et [...] je pense qu'il y aura beaucoup plus de réflexion sur l'inclusion et cela pourrait en fait être plus accueillant pour une plus large gamme de participation que d'habitude lorsque nous traitons uniquement avec des personnes que nous connaissons et que nous sortons sur le terrain » (A2).

Les délibérations sur les avantages d'une plateforme pour consultations publiques explicitent justement comment l'*arrested sensemaking* se produit. Les trois fonctionnaires, quoiqu'ils délibèrent sur le choix de la meilleure plateforme possible, ne daignent pas remettre en cause les bienfaits des technologies numériques dans ce contexte précis. Le sens détaché est celui des technologies nécessairement plus ouvertes, inclusives et participatives, qui surmontent la

fracture numérique et qui permettent une participation plus large. À l'inverse d'une sous-évaluation globale de l'hésitation face au vaccin contre la Covid-19 comme ce fut le cas aux États-Unis (Page et al., 2025), les fonctionnaires du gouvernement canadien surestiment les effets escomptés des technologies numériques (*chercher beaucoup plus de gens A3 ; vous pouvez le faire beaucoup plus rapidement A1 ; [...] pour une plus large gamme de participation que d'habitude A2*). Le temps consacré à sélectionner et à adapter ces outils révèle que les choix sont souvent ralentis et obstrués par ces typifications. C'est bien le cas avec les technologies numériques, qui sont jugées inclusives par défaut. La conviction que le numérique est nécessaire inclusif montre également une forme de cristallisation collective déclenchée par le biais cognitif de l'heuristique de disponibilité (Kahneman, 2013) ; et ce, d'autant plus que la forte visibilité et utilisation des plateformes numériques dès les premiers moments de la pandémie rend ce mécanisme immédiatement disponible à l'esprit. Au final, ces technologies numériques n'auront pas répondu aux attentes élevées des fonctionnaires. À titre d'illustration, le développement de la nouvelle plateforme de consultation publique a pris plus d'un an au ministère et n'était ni la plus inclusive encore moins la plus ouverte à la participation.

En somme, si le *detached-deliberate sensemaking* permet de reconfigurer des pratiques dans des contextes incertains, il expose également les acteurs à des blocages cognitifs et stratégiques liés à des attentes irréalistes, prolongeant ainsi les délais d'action et d'innovation.

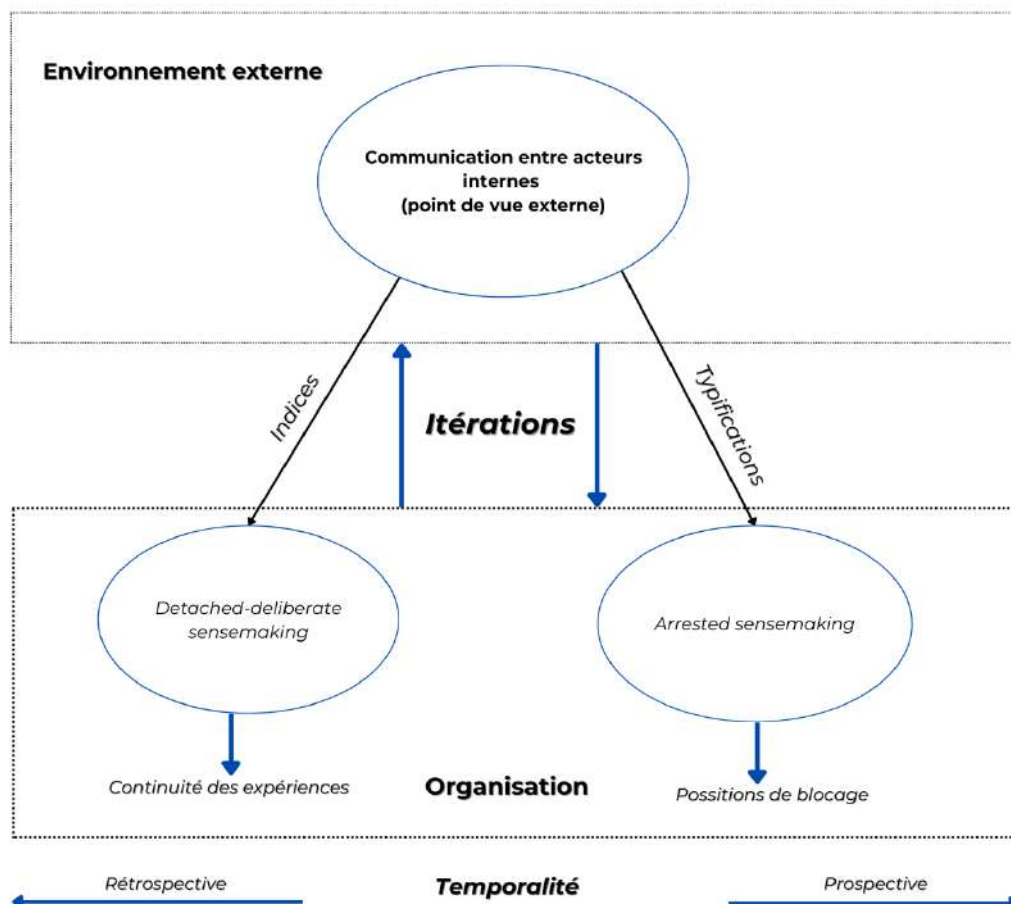


Figure 1. Collecte d'indices contextuels et construction de typifications par les acteurs internes en situation de crise.

La Marge d'action communicationnelle (MAC) pour surmonter les blocages décisionnels

En démontrant que le *sensemaking* oscille entre ruptures et de continuités, Weick (2022) souligne que les typifications, qui résultent en *arrested sensemaking*, sont des dangers majeurs en période de crise, et peuvent causer la destruction de l'organisation. Il nous semble donc important de comprendre comment les acteurs internes surmontent les blocages pour faciliter la prise de décision et continuer à chercher une reprise des activités professionnelles, en collectant des indices contextuels au lieu de s'appuyer sur des typifications. La résolution de ces blocages et la reprise des activités sont essentielles dans la gestion de crise.

Nos analyses montrent que les acteurs internes utilisent des stratégies temporelles pour créer, temporiser et activer une MAC, un champ temporaire d'action qui permet de surmonter l'*arrested sensemaking*. Face à l'arrêt des activités et à la discontinuité des expériences bloquées, les gestionnaires décident de « *saisir le moment* » (A3) et « *faire une pause* » (A2), une pause temporaire dans les processus décisionnels.

« Il y a comme une impression qu'il faut saisir le moment pour avancer dans euh ces champs-là » (A3)

« Je pense que c'était bien de faire une pause, de reprendre notre souffle et d'y réfléchir un peu » (A2).

La MAC facilite le déblocage décisionnel et permet de reprendre les missions d'engagement public, en agissant à des moments opportuns et en fonction des contextes internes et externes. La MAC n'est pas un processus linéaire, mais opportuniste. Elle crée une zone d'incertitude qui permet de suspendre temporairement les décisions et de prendre du recul pour réajuster les priorités et actions en fonction des évolutions de la crise. La MAC permet d'adapter l'environnement externe aux processus internes, de s'auto-organiser et de réorienter les actions organisationnelles selon les nouveaux objectifs, selon une logique pragmatique. Elle aide à surmonter les ruptures temporelles causées par les typifications et à rendre possible la collecte d'indices externes pour reprendre les activités professionnelles.

« Je pense que le fait d'avoir ce temps [...] nous a au minimum donné un peu plus de temps pour y réfléchir, explorer et faire des recherches sur de nouvelles et différentes façons d'interagir en ligne et aussi juste pour mieux euh traiter certains des problèmes dont nous savions qu'ils existaient, mais aussi je veux dire c'est toujours un tel tourbillon » (A2).

La MAC joue un rôle crucial dans la gestion de crise en offrant des marges de manœuvre temporaires qui facilitent la reprise et l'adaptation des actions individuelles et collectives en fonction des défis émergents. Une fois créée, la MAC est gardée sous le coude et temporisée dépendamment des objectifs des acteurs, mais aussi du développement de la crise et du contexte organisationnel. L'activation de la MAC opère par des cycles d'accélération et de décélération (voir les marqueurs temporels dans Annexe 1, Tableau 1) qui se suivent et se chevauchent et qui répondent à une logique téléologique, c'est-à-dire guidée par la poursuite des objectifs pratiques des acteurs internes (cf. Figure 2)

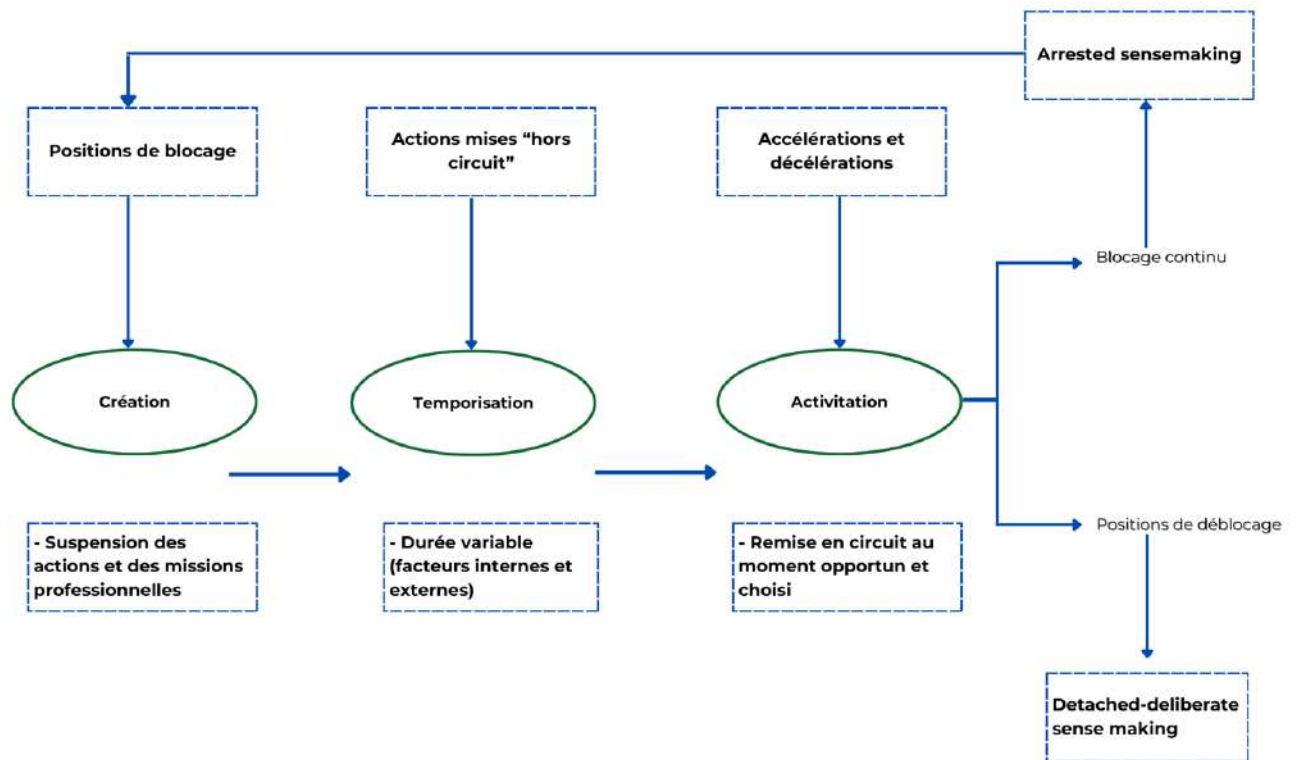


Figure 2 : Arrested sensemaking et marge d'action communicationnelle

Conclusion

Dans cette communication, nous soutenons que la gestion de crise repose sur la communication interne (CI), un levier clé pour l'action collective et la prise de décision en période de crise. Il n'est pas rare que les processus de prise de décision résultent en *arrested sensemaking* (Weick, 2022), une conséquence directe de biais cognitifs favorisés par les stéréotypes et les prédicats. Bien que la pandémie de Covid-19 soit un exemple avec des conséquences extrêmes, chaque crise tend à replier les organisations sur elles-mêmes, et c'est la CI qui absorbe d'abord le choc initial. Elle assure la circulation des messages pour instaurer un sentiment de sécurité et soutient les structures organisationnelles pour distiller la confiance (Page et al., 2025), bien qu'elle génère des tensions organisationnelles entre les acteurs (« *Au niveau de la communication interne [...] on va être des rock stars dans certains milieux, puis dans d'autres, les gens me regardent de haut comme si j'étais un Don Quichotte...* » A3).

La CI joue un rôle crucial dans la gestion de crise en soutenant la prise de décision dans l'incertitude et en garantissant la continuité des activités malgré les perturbations, dans un contexte de fragmentation organisationnelle (Meyer, 2025) comme celui du ministère canadien observé ici où les fonctionnaires sont tantôt perçus comme *rock stars* tantôt comme des dindons de la farce ou des pantins (*Don Quichotte*). Et ce, même en présence d'une stratégie globale de communication. Notre analyse montre que, face à l'arrêt complet de leurs activités, les gestionnaires ont utilisé la CI pour créer des ressources permettant de débloquer la prise de décision et relancer les activités suspendues, tout en déployant un sens collectif. Le ministère fédéral canadien, pris à un niveau micro et sous le prisme des typifications des trois fonctionnaires, ressemble au final à un ensemble de processus organisants éminemment constitués par la communication (Taylor & Van Evry, 2000). En activant la MAC au moment opportun, ils ont surmonté les effets des typifications et des indices environnementaux partiels

ou biaisés (*arrested sensemaking*), relançant ainsi les consultations publiques. En cela, la MAC agit aussi bien comme un mécanisme organisationnel de temporisation qu'un mécanisme de correction cognitive ; car en décélérant la dynamique décisionnelle, elle fait limiter à l'équipe de gestion les effets des biais cognitifs au niveau micro (heuristique de disponibilité) et macro (*arrested sensemaking*). Elle octroie le temps nécessaire pour dépasser l'évidence trompeuse d'exemples relativement récents et marquants auxquels la mémoire a facilement accès pour ouvrir les vannes des champs possibles de décision. Cette articulation micro et macro tangible dans cette étude s'inscrit dans la dynamique de ce que Coombs (2025) appelle de ses vœux pieux une approche de la recherche en communication de crise basée sur les preuves (*evidence-based approach to CCR*).

La MAC et la communication de crise interne (CCI) sont à privilégier pour traverser une crise durablement tout en évitant les pièges des typifications pouvant aboutir à l'*arrested sensemaking*. Nos résultats prolongent les travaux de Heide et Simonsson (2020) en montrant que la CCI est un processus dialogique qui implique culture, apprentissage, collaborateur, leadership et certainement une participation active des employés qui construisent la MAC en vue de faire réellement sens à la crise. Encore faut-il que la CI, souvent négligée, soit reconnue et institutionnalisée par les dirigeants ou leaders, car c'est elle qui est en première ligne quand l'organisation doit s'auto-communiquer (Christensen & Christensen, 2022) et faire face à des acteurs aux logiques et intérêts divers

Bibliographie

Bouzon, A. (2004). *La place de la communication dans la conception de systèmes à risques*. Paris : L'Harmattan.

Brulois, V., & Lépine, V. (2024). Dynamiques contemporaines de la communication interne. *Communication et organisation*, 66, 11-20. <https://doi.org/10.4000/138s3>

Chatelin-Ertur, C., & Nicolas, E. (2011). Gouvernance et décision. Proposition d'une typologie des styles de gouvernances des organisations. *La revue des Sciences de Gestion*. 5(251), 131-144.

Christensen, L. T., & Christensen, E. (2022). Preparing the show: Organizational ventriloquism as autocommunication. *Organization Theory*. <https://doi.org/10.1177/26317877221098767>.

Coombs, W. T. (2025). Final reflections: Correcting misrepresentations and charting future directions in crisis communication research through an evidence-based lens. *Journal of Public Relations Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2025.2548682>

Cooren, F. (2004). Textual agency: How texts do things in organizational settings. *Organization*, 11(3), 373–393. <https://doi.org/10.1177/1350508404041998>

Cooren, F. (2006). The organizational world as a plenum of agencies. In F. Cooren, J. R. Taylor, & E. J. Van Every (Eds.), *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation* (pp. 81–100). Lawrence Erlbaum.

Coutu, D. L. (2003). Sense and reliability. *Harvard Business Review*, 81(4), 84–90.

Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Éditions du Seuil.

Cyert, R., & March, J. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*, Oxford: Blackwell

Czarniawska, B. (2004). On Time, Space, and Action Nets. *Organization*. 11: 773-771

David, G. (2012). Contribution à l'étude du *slack* organisationnel : le cas des dépenses d'investissement dans une grande entreprise industrielle. *Le Revue des Sciences de Gestion*, 2(254), 59-68.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication*. Sage, London.

- Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational Crisis Communication: A Multivocal Approach*. London: Sage.
- Gilpin, D. R., & Murphy, P. J. (2008). *Crisis Communication in a Complex World*. Oxford University Press, Oxford.
- Guette, A., & Vandenbempt, K. (2016). Learning in times of dynamic complexity through balancing phenomenal qualities of sensemaking. *Management Learning*, 47, 83–99.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2019). *Internal Crisis Communication: Crisis Awareness, Leadership and Coworkership*, Routledge, New York, NY.
- Heide, M., & Simonsson, C. (2020). Internal crisis communication: On current and future research. In F. Frandsen & W. Johansen (Eds.), *Crisis communication* (pp. 259–278). De Gruyter Mouton. <https://doi.org/10.1515/9783110554236-012>
- Hutchby, I., & Wooffitt, R. (2008). *Conversation Analysis (2nd edition)*. Cambridge: Polity Press.
- Ivanov, I. (2013a). *Organisation et communication interne : le cas d'un journal interne en train de se faire*, Thèse de doctorat, Université de Toulouse, Le Mirail.
- Ivanov, I. (2013b). Communiquer et agir en commun : le cas d'un journal interne instrumentalisé. *Communication & Organisation*. 43:213-226.
- Ivanov, I. (2021). *La communication de crise à l'ère du numérique : stratégies, processus et pratiques*. Presses de l'Université du Québec, PUQ.
- Ivanov, I., Robichaud, D., Cordelier, B., & Nahon-Serfaty, I. (2024). Pour une approche constitutive de la gestion de crise : communication, agentivité et processus organisants. In (Eds) F. Lambotte, L. Morillon & V. Lépine (pp. 33–54). *Un monde de crises au prisme des communications organisationnelles*, UCL, Bruxelles.
- Jong, W. (2025). Beyond the snapshot: Rethinking crisis communication theories in dynamic crisis situations. *Public Relations Review*, 51(3), 102586. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102586>
- Kahneman, D. (2013). *Thinking, fast and slow*. Anchor Canada.
- Kim, K., & Berard, T. (2009). Typification in Society and Social Science: The Continuing Relevance of Schutz's Social Phenomenology. *Human Studies*, 32:263–289.
- Kim, Y. (2018). Enhancing employee communication behaviors for sensemaking and sensegiving in crisis situations: Strategic management approach for effective internal crisis communication. *Journal of Communication Management*, 22(4), 451–475.
- Luscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and organizational sensemaking: Working through paradox. *Academy of Management Journal*, 51, 221–240.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125.
- Mallette, D., Nathues, E., Cnossen, B., & Brummans, B. H. J. M. (2025). Composing with the terra fluida of interaction: New paths for CCO research as relational practice. *Management Communication Quarterly*, 39(1), 97–128. <https://doi.org/10.1177/08933189241234567>
- Meyer, R. E. (2025). Wicked crises and the (in)capacity to act. *Administrative Science Quarterly*, 70(1), 1–17. <https://doi.org/10.1177/00018392251363998>
- Neuville, J.-P. (1998). Figures de la confiance et de la rationalité dans le partenariat industriel. *Revue Française de Gestion*, 119:15-24.
- Page, T. G., Liu, B. F., & Atwell Seate, A. (2025). The twin pillars of crisis communication: Protecting safety and building healthy relationships. *Journal of Public Relations Research*, 37(4), 412–421. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2025.2513803>
- Peräkylä, A. (2004). Conversation analysis. In *Qualitative Research Practice* (pp. 154-167). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781848608191>

Sacks, H. (1992). *Lectures on Conversation, Volume 1 and Volume 2*. Oxford: Blackwell.

Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2020). Sensemaking reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1, 1–34.

Stern, P. & Schoettl, J. (2019). Outil 62. La communication du changement. Dans : P. Stern & J. Schoettl (Dir), *La Boîte à outils du Management* (pp. 176-177). Paris: Dunod.

Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). *The emergent organization: Communication as its site and surface*. Lawrence Erlbaum.

Vincent, D. (2001). Les enjeux de l'analyse conversationnelle ou les enjeux de la conversation. *Revue québécoise de linguistique*, 30(1), 177-198.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Weick, K. E. (2022). Arrested Sensemaking: Typified Suppositions Sink the *El Faro*. *Organization Theory*, 3(3), 1–12.

Annexe

Retard	Pause	Temporalisation	Accélération	Décélération
- Approval steps take time - Postponed - (We had) to postpone - A delay on that - Minor delays - Some small delays - More time - The last thing - Less time - Je n'ai pas le temps	- On a mis notre consultation en pause - On ne pourra pas continuer à livrer aussi rapidement - Une espèce de (...) stop - In a bit of a lockdown - Lockdown - Locked down - Huge lockdown - Everything is halted - To cancel - The pause - To have a pause - We put everything on hold - It is a thing that we are holding - Full stop - The future - Scheduling - To be flipped over	- Des sessions de brainstorming qui s'en viennent... - Des discussions qui s'en viennent - On se reparle de consultations au mois de septembre-octobre - To drive down a little bit more - Little bit more fluidity and ease - Scheduling - Temporarily positions - Centered on - A lot of refocusing - Focused on - We're hoping to rent back up into that - Being put kind of in a parking lot - Prendre le temps - On n'est plus dans le futur - Right time - Big time - Real time feedback - The time is doubled - A lot of flexibility - We're not stepping back	- To set the pace - Very quickly - Quickly - Too quick - The pace and speed the communications are moving right now - Jump two feet in - To fast-track - We quickly all scrambled - Jumping through the hoop - Pour pousser notre programme, notre vision, des choses - Pushing - La crise précipite tout - Cette semaine on va beaucoup avancer... - ...nous permet d'avancer - ça nous a obligé à agir vite - Rapid meeting - Extra time - ...d'aller beaucoup plus vite - Il y a une accélération... - Accélérer le travail - Accélère notre maturité	- Ralentir - Prendre plus de temps à écouter - Le ministre du numérique a plus du temps - Temps de prioriser... - Prendre trois ans finalement - A bunch of times - A lot of time - To take it down to the working level - We're on bated breath - To slowly open up - We may go back to - Take it back to - It started to stabilize a little bit now - Narrowing down - We're gonna need to pivot - Slowly move under the radar - It's baby steps - It's a slow step - Enough time

		- Looking back to talking - Dabbling back - We really have time - No time - Overtime - Too much time		

Tableau1 : Marqueurs temporels

**Communiquer la « transition écologique » à l'échelle municipale et intercommunale :
mise en forme et en récit d'un projet de territoire**
*Communicating on the “ecological transition” at local and intercommunal scale: shaping
and narrating a territory project*

Lucile Jean, Université de Lorraine, CREM
lucile.jean@univ-lorraine.fr

Mots-clés : Transition écologique, communication publique et territoriale, vallée de la Fensch, projet de territoire, analyse sémio-rhétorique

Keywords: Ecological transition, public and local communication, Fensch valley, territory project, semio-rhetorical analysis

Résumé

Comment une vallée – la vallée de la Fensch (Moselle) – marquée encore profondément dans son sol par l'activité minière et sidérurgique, organise-t-elle aujourd'hui son projet de territoire en matière de « transition écologique » ? Il s'agit là d'observer, à l'échelle des dix communes de la vallée réunies en une communauté d'agglomération de 71 000 habitants, le projet formulé et mis en œuvre par ses élus et agents. Une analyse sémio-rhétorique de leurs discours doit *in fine* permettre de comprendre comment cette « transition » circule au sein même de la collectivité.

Abstract

How the former mining and steel Fensch valley is actually organizing its territory project regarding 'ecological transition'? In response to, we need to observe the political project shaped by local councillors and carried it out by the Val de Fensch local government officers. By way of a semio-rhetorical analysis, we want to understand ultimately how this “transition” circulates within the scope of this council community of 71,000 inhabitants.

Communiquer la « transition écologique » à l'échelle municipale et intercommunale : mise en forme et en récit d'un projet de territoire

Lucile Jean

Problématique

Les étymologies des mots « transition » et « communication », comme leurs définitions respectives, présentent des traits analogiques intéressants que nous souhaitons brièvement mettre ici en évidence. Tandis que le premier est emprunté du latin « *transitio* » qui désigne une « action de passer », un « passage » (lui-même dérivé de « *transitum* », supin de *transire*, « aller-au-delà, passer, franchir »)¹, le second est hérité du latin, également, « *communicatio* », et décrit, quant à lui, une « mise en commun », une « action de communiquer, de faire part »². Il y a là une même idée de mouvement, d'une direction prise pour *aller quelque part*, vers quelque chose ou quelqu'un. Il y a aussi, avec cette même imprécision – on ne connaît pas le point de départ ni celui d'arrivée – l'idée d'une situation – d'un *moment* – durant laquelle une ou plusieurs relations sont nouées, où des liaisons sont établies et, avec elles, un ou plusieurs messages à *faire passer*.

Au même titre, le travail présenté ci-dessous se situe dans un intervalle de temps caractérisé par un projet de « transition » – dite « écologique » – porté par un territoire, la Communauté d'Agglomération du Val de Fensch (Moselle), délimité administrativement. En creux des politiques publiques nationales et territoriales à l'œuvre en France en la matière, et derrière le cadre législatif et réglementaire correspondant déployé au sein des collectivités, nous souhaitons en effet interroger la manière avec laquelle cette « transition écologique », inscrite dans l'actuel projet de territoire de l'intercommunalité (2020-2026), circule à l'échelle de cet ensemble de communes en question. En d'autres termes, il s'agit d'observer comment celle-ci prend forme dans cet ensemble, d'un point de vue informationnel et communicationnel, et de se demander en quoi le projet est le résultat de l'histoire industrielle de la vallée et des différents choix politiques réalisés à son long cours.

Afin d'essayer de répondre à cette problématique, il s'agira de présenter la méthodologie choisie puis les grandes lignes du projet intercommunal, mises en perspective avec le cadre définitionnel et institutionnel qui entoure l'objet « transition écologique ». Nous interrogerons ensuite l'unité du projet au regard de sa circulation entre chacune des communes adhérentes : c'est-à-dire au regard des principaux élus et agents qui administrent le territoire. Enfin, avec les éléments dont nous disposons à ce stade de la recherche, nous questionnerons finalement la nature du matériau recueilli auprès de ces acteurs, leur parole ou *ethos* (Amossy, Koren, 2009), oscillant de différentes manières entre le discours et le récit.

Méthodologie

Le choix du terrain et des acteurs

La démarche méthodologique adoptée ici est une recherche de terrain de type inductive et itérative : les hypothèses et questions de recherche sont formulées, et progressent, tout au long de l'investissement du terrain. Un temps important est consacré à son observation et

¹ Académie Française. (2024, 9^{ème} version). *Transition*. Dictionnaire de l'Académie Française. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9T1923>

² Académie Française. (2024, 9^{ème} version). *Communication*. Dictionnaire de l'Académie Française. <https://www.dictionnaire-academie.fr/article/A9C3166>

exploration, in situ. Les acteurs interrogés font partie d'un groupe qui administre la vie publique de la vallée de la Fensch et qui assure donc, auprès de ses habitants, des missions de service public ou associatives. Les dix communes qui forment la vallée sont regroupées, depuis 2000, au sein de la Communauté d'Agglomération du Val de Fensch (CAVF), un Établissement public de coopération intercommunale (EPCI).

Choisir de cette manière l'échelle communale et intercommunale pour analyser les discours publics (Awono, 2015) en matière de « transition écologique » va de pair, dans ce travail, avec le choix d'une approche qualitative et compréhensive (Paillé, Mucchielli, 2021), non exhaustive. En effet, il s'agit de prendre en compte le fait, premièrement, que le projet porté par la collectivité est un projet récent en cours d'institutionnalisation ; deuxièmement, de considérer la possibilité que cette « transition » ainsi formulée par le Val de Fensch, ne corresponde pas exactement à celle prédéfinie par l'État. Pareillement, il n'est pas certain non plus que ce même projet soit partagé de la même manière par chaque municipalité, ni même par chaque service ou chaque type d'acteur, suivant notamment qu'il s'agisse d'un élu ou d'un agent territorial et/ou communal.

À ce titre, le jeu d'échelle et d'acteurs (Revel, 1996) opéré à travers le choix de ce groupe d'acteurs, constitué donc à la fois d'élus (maires ou adjoint·es au maire) de chaque commune et d'agents territoriaux de la CAVF – issus de plusieurs de ses services (communication ; environnement ; aménagement du territoire ; culture et patrimoine) – doit permettre de repérer des points de convergence, ou de variations, entre leurs discours et de voir ainsi comment, finalement, ils parlent de la même chose ou non.

« Communiquer, c'est vouloir échanger, partager. C'est le sens original du terme : s'aimer, se comprendre, aller vers l'autre. Mais cette communication bute très souvent sur l'incommunication : on ne se comprend pas toujours, on n'a pas le même vocabulaire [...] Le terrain commun est là, mais les mots et les sens glissent, notamment en fonction des contextes et des expériences. » (Wolton, 2019 : 201-202)

L'entretien compréhensif et sa méthode d'analyse

Ainsi, l'un des principaux enjeux de cette recherche est le suivant : entendre les principaux acteurs publics de la vallée sur le sens qu'ils donnent à la « transition écologique » et interroger, au regard de ces discours, les actions réalisées en la matière dans le cadre du projet communautaire. Il s'agit aussi en filigrane de distinguer ce qui, dans l'action et la communication du Val de Fensch, découle des orientations et des dispositifs mis en place par l'État, de ce qui fait partie de son projet de territoire, autrement dit, de son projet politique.

Pour répondre à cet objectif, et en raison d'une communication sur supports et documents institutionnels (bulletins d'information, journal municipal/intercommunal, réseaux sociaux,) insuffisante ou inégale – au regard de l'objet de la recherche –, nous avons choisi de réaliser une série d'entretiens sociologiques compréhensifs (Kaufmann, 2008) afin de recueillir ces discours d'accompagnement. D'une durée d'une heure environ chacun, ces entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de 27 personnes au total, entre octobre 2023 et juillet 2024, sur la base d'un guide d'entretien comprenant dix questions.

La méthode d'analyse utilisée repose principalement sur une analyse de contenu (Bardin, 2013) à la fois verticale, entretien par entretien, et horizontale. Les catégories d'analyse correspondent aux mêmes thématiques élaborées dans le guide d'entretien, lesquelles sont ensuite complétées par des sous-thèmes au fil des relectures. Parmi ces différentes catégories, nous portons une attention en particulier au vocabulaire utilisé et aux différents champs lexicaux correspondants, aux noms propres (lieux, personnalités, événements), aux figures rhétoriques ainsi qu'aux valeurs et imaginaires sous-jacents. Concernant ces trois derniers éléments-là, nous nous appuyons sur un modèle d'analyse des discours de type sémio-rhétorique – développé

notamment par Andrea Catellani³ pour analyser les discours de défense de l'énergie nucléaire. En effet, il s'agit là pour nous, d'observer les « pratiques discursives et informationnelles » des différents élus et agents, en prenant en compte le « contexte », la « situation » – ici l'entretien et le projet de territoire – dans laquelle « l'objet sémiotique » – la « transition écologique » – devient « signifiante » et « active » (Catellani, 2016 : 3), ou non.

Le Val de Fensch et son projet en matière de « transition »

L'objet « transition écologique » : définitions et cadre institutionnel

Pour comprendre le projet porté par la Communauté d'Agglomération du Val de Fensch, il est nécessaire de connaître l'histoire de la vallée qui, comme nous le verrons un peu plus loin, constitue l'un des trois principaux bassins industriels historiques de l'ancienne région Lorraine, un bassin minier et sidérurgique (Raggi, 2019). Cette recherche nécessite également de bien connaître le contexte définitionnel et institutionnel qui entoure la transition dite « écologique », en même temps qu'elle nous invite à réfléchir la notion même de « transition ».

Ainsi, une « transition » désigne, dans le sens littéraire du terme, le passage d'un état à un autre. Elle est une étape intermédiaire, une liaison, entre deux ordres d'idées qui *a priori* se suivent. Dans le champ scientifique, le terme traverse de nombreuses disciplines, des sciences humaines et sociales aux sciences de la nature et sciences formelles. Elle constitue pour certaines d'entre elles, un concept à part entière qui peut être compris comme étant un « processus de transformation au cours duquel un système passe d'un régime d'équilibre à un autre régime » (Bourg ; Papaux, 2015 : 1011). La transition dite « écologique » correspond à ce même type de processus « conduisant du système économique et productif actuel – qui demande de très grandes quantités de ressources pour fonctionner et qui a de forts impacts sur les écosystèmes et les êtres vivants, humains compris – vers un système plus sobre et, de ce fait, vraisemblablement plus durable, plus équitable et plus stable » (Bourg ; Papaux, 2015 : 1007). Progressivement institutionnalisée et déployée en France à partir des années 2010 au sein de politiques et stratégies nationales (Boissonade, 2017), elle se décline aujourd'hui en grande partie à travers différents dispositifs qui visent à accompagner les collectivités territoriales (régions et intercommunalités) sur les points suivants : la réduction des émissions de gaz à effet de serre, la préservation et la restauration de la biodiversité, la gestion durable des ressources et l'adaptation au changement climatique.⁴

Pour autant, la « transition écologique » ne figure pas, à ce jour, en tant que telle parmi les compétences obligatoires ou facultatives des collectivités, des EPCI ou des communes dans notre cas. Cette situation – on en fait l'hypothèse – est propice à sa polysémie, de même qu'elle contribue à en faire, dans le champ des sciences de l'information et de la communication, et en dehors, au sein des politiques publiques, un véritable « objet communicationnel » dont les diverses « formes discursives (verbales et visuelles) » (Catellani, 2016 : 1-2) concourent finalement à sa mise en récit.

³ Professeur des universités en sciences de l'information et de la communication à l'Université catholique de Louvain (UCL, Belgique).

⁴ Madame la Première ministre, Elisabeth Borne. (2023, 29 septembre). *Circulaire portant sur la « Mise en œuvre de la territorialisation de la planification écologique »* (n°6420/SG). Cabinet de la Première ministre. <https://agence-cohesion-territoires.gouv.fr/sites/default/files/2023-10/circulaire-n-6420-SG-du-29-septembre-2023---territorialisation-planification-Yocologique.pdf>

« Un territoire en devenir, innovant et moderne »⁵

En janvier 2025, le groupe sidérurgique allemand Saarlouis Steel qui produit des rails dans la vallée à Hayange, a signé un contrat d'un montant d'1,3 milliards d'euros avec la SNCF et le gouvernement français. Pour une durée de quatre ans, cette alliance a pour objectif de fabriquer des rails « bas carbone », ou rails dits « verts », à partir de l'acier de vieux rails usagés, recyclé sur le site Saarlouis Steel près de Valenciennes puis sur celui d'Hayange. Tandis que le contrat assure la sauvegarde des emplois au sein des deux usines – et l'indépendance du groupe sur le marché mondial en matière de fourniture du métal – le nouveau « process » mis en place doit aussi permettre de « réduire de 70% les émissions de CO2 par rapport à la méthode traditionnelle, soit 200 000 tonnes par an ».⁶

Cette actualité illustre en partie les orientations suivies tout au long de la période de désindustrialisation puis celle de reconversion, des années 1970 à nos jours, à la fois par les industriels et les élus, nationaux et locaux. Elle s'inscrit, plus précisément, dans le prolongement d'une trajectoire économique et sociale qui s'est traduite, notamment, par la diminution du nombre d'ouvriers au profit du nombre d'employés, de techniciens, d'agents de maîtrises et de cadres (Raggi, 2019 : 163-164). La CAVF accompagne aujourd'hui cette transition « d'un territoire d'industrie à un territoire d'industrie du futur »⁷ en poursuivant le choix qui a été fait par les industriels : c'est-à-dire en faisant le pari de dynamiser le territoire, de le moderniser et de le rendre plus vertueux, grâce à l'innovation technique et technologique.

De l'unité du projet à sa circulation : la « transition » au pluriel

La désindustrialisation minière et sidérurgique – la sidérurgie lourde du XX^e siècle – a laissé au sein des dix communes de la vallée d'importantes infrastructures – hauts-fourneaux, cokeries, crassiers, grands bureaux – à l'état de friches. La dépollution de ces sites, et leur réhabilitation, figurent parmi les principales orientations stratégiques actuelles de la CAVF, après avoir fait en partie l'objet, dans les années 1990 et 2000, d'une conservation et valorisation patrimoniales ou, au contraire, l'objet d'un démantèlement (Tornatore, 2004). Ces deux trajectoires sont toutes deux concomitantes d'une attention portée par la collectivité à d'autres de ses sites profondément marqués par des décennies d'exploitation industrielle. Elles accompagnent également des plans de gestion et des plans de paysage, mis en place dès la fermeture des usines, pour protéger certains milieux naturels du territoire : forêt, zones humides, rivière et pelouses calcaires.

Ainsi, le défi pour le Val de Fensch est-il aujourd'hui le suivant : parvenir à (re)dynamiser l'économie de la vallée conjointement avec la réhabilitation de son environnement fortement anthropisé. Cet objectif, formulé dans le projet de territoire, est décliné à travers des points bien précis : la réfection des réseaux d'assainissement ; la renaturation de la rivière Fensch et de ses berges ; la requalification des friches et leur dépollution ; le traitement des déchets et leur valorisation ; la mise en place de transports favorisant une « mobilité douce » et enfin, la rénovation de l'habitat – énergétique notamment – à travers l'opération « Cœur de Villes, Cœur de Fensch »⁸.

⁵ Direction générale et Cabinet du président, Communauté d'Agglomération du Val de Fensch. (2021, décembre). *Projet de territoire 2020-2026. Un territoire en devenir, innovant et moderne*. Service communication. <https://www.agglo-valdefensch.fr/wp-content/uploads/2021/12/Projet-de-territoire-2020-2026.pdf>. p.24.

⁶ Vaucher, J. (2025, 24 janvier). Saarlouis Steel et SNCF Réseau signent un contrat à un milliard d'euros. *Moselle TV*. <https://moselle.tv/saarlouis-steel-et-sncf-reseau-signent-un-contrat-a-un-milliard-deuros/>

⁷ Direction générale et Cabinet du président, Communauté d'Agglomération du Val de Fensch. (2021, décembre). *Projet de territoire 2020-2026. Un territoire en devenir, innovant et moderne*. Service communication. <https://www.agglo-valdefensch.fr/wp-content/uploads/2021/12/Projet-de-territoire-2020-2026.pdf>. Pages 34 à 37.

⁸ Liebgott, M. (2024, janvier). La transition écologique est notre moteur. *Guide des intercos 2024. La Semaine*. Pages 30 et 31.

Les élus des dix communes, et agents interrogés au cours des différents entretiens, font mention de ces projets mais souvent de manière parcellaire et transversale à d'autres projets et discours qui n'ont, en apparence, que peu de choses en commun avec les objectifs de transition et de planification écologique fixés par l'État. En effet, pour reprendre les mots du président de la CAVF et maire de Fameck, Michel Liebgott, si « la transition écologique est notre moteur »⁹, c'est en grande partie parce que celle-ci conditionne le redéveloppement économique de la vallée. Sans la rénovation des réseaux d'assainissement ou la dépollution des sols, par exemple, l'installation de nouvelles entreprises ou la construction de nouveaux logements ne sont pas possibles.

Toutefois, l'argument économique que l'on retrouve au sein des dix communes ne dilue pas pour autant complètement de leur part, l'attention portée aux enjeux environnementaux et écologiques, tels qu'ils sont définis une fois de plus par l'État. Ce projet intercommunal de « transition écologique » s'immisce en fait de différentes manières suivant que les communes ont sur leur territoire des friches industrielles ou non, suivant qu'elles se situent en fond de vallée ou plutôt sur les plateaux, suivant aussi, leur degré d'urbanisation et de densification.

En fin de compte, il est possible de dire, à l'issue des premières relectures du corpus d'entretiens, que le projet communautaire circule sous la forme d'un projet de « transition » tantôt écologique, tantôt économique et/ou énergétique. En somme, sous la forme d'une transition particulièrement polysémique, à la fois en cours et à venir, « objet et méthode », « intention et action » (Piponnier, 2012 : 68) et qui dépasse, surtout, le strict champ de l'écologie et de l'environnement.

Paroles d'élus et paroles d'experts : du discours au récit

« Je me souviens d'une amie qui était venue me voir une fois à Florange, qui venait de la région parisienne, et qui... est sortie de l'autoroute, qui m'a dit "waouh mais c'est quoi, c'est quoi ce territoire ?". Parce qu'elle venait des champs. [...] Donc oui ça fait partie de notre patrimoine naturel, enfin naturel... notre patrimoine évident. » (Élu à la mairie de Florange, communication personnelle, 01/12/2023)

« C'est très transverse. C'est très transversal. [...] Et c'est pour ça que ça... comment dire... ça mobilise autant de... pour la Communauté d'agglo, pratiquement toutes ses compétences sont mobilisées sur ce champ-là. Et à titre personnel effectivement, ou même en tant qu'agent, on est chacun dans nos services et on voit bien qu'on se rejoint sur cette thématique-là, ce projet-là. » (Direction de la communication & service Environnement de la CAVF, communication personnelle, 12/12/2023)

« Les usines effectivement sont là, et les usines font partie de la richesse de ce territoire, mais il y a également une flore qui s'est développée et cette flore elle est atypique par rapport à la vallée industrielle, parce que c'est une flore qui s'est adaptée. Par rapport [...] aux conditions... je dirais, créées aussi par ce microcosme qui est l'industrie. » (Direction du département Environnement, Eau et Assainissement de la CAVF, communication personnelle, 15/01/2024)

Ces trois exemples de verbatims nous conduisent à prendre en compte un autre élément essentiel dans l'analyse du projet de la collectivité et de sa circulation : à savoir, la différence de statut qui existe entre les différents acteurs porteurs de ce projet et en particulier, de la différence de

⁹ Liebgott, M. (2024, janvier). La transition écologique est notre moteur. *Guide des intercos 2024. La Semaine*. Pages 30 et 31.

statut entre l'élu communal et/ou communautaire d'un côté – dont la fonction est politique – et l'agent territorial de l'autre – dont la fonction est administrative. Tous deux engagés dans l'organisation de l'action publique de la vallée, l'élu formule et vote les décisions tandis que l'agent est chargé de leur mise en œuvre opérationnelle grâce à sa position d'« expert ».

Or, on remarque à la lecture de l'ensemble des entretiens, une certaine hybridité dans la posture adoptée par les uns et les autres, un *ethos* (Amossy, Koren, 2009) qui oscille entre la figure de l'élu politique, celle de l'expert ou du technicien, celle aussi du médiateur scientifique et enfin, celle de l'habitant. Il y a là selon nous – on en fait l'hypothèse – deux raisons principales à cela. La première semble inhérente à l'objet de la transition dite « écologique » qui, comme nous l'avons vu précédemment, fait appel à un large champ de compétences et de domaines d'action de la vie publique, voire privée.

Nous pouvons aussi voir dans cette multitude de « casquettes » portées au cours des entretiens, le besoin de recourir à une forme de discours qui – en s'éloignant d'un discours institutionnel – tend vers le récit de politiques publiques (Radaelli, 2019). En effet, et ce sera là l'objet de notre conclusion, le projet de transition dite « écologique » porté par la Communauté d'Agglomération du Val de Fensch, semble s'inscrire dans un projet de territoire bien plus large, indissociable de son histoire industrielle, et qui raconte en creux, finalement, la relation que ce groupe d'habitants ont avec leur vallée et l'image, à travers elle, qu'ils choisissent d'en donner.

« Les récits de politiques publiques peuvent donner de la substance, fournir des normes de comportement, dramatiser un contexte ou soulever des émotions à l'intérieur d'un référentiel. [...] Les récits transmettent donc du sens et suggèrent de l'action publique. [...] En agissant ainsi, ils objectivent un certain type d'action et le rendent aussi indépendant des préférences d'un acteur spécifique que l'est un texte pour un orateur. » (Radaelli, 2019 : 528-530)

Bibliographie

- Amossy, R. et Koren, R. (2009). Rhétorique et argumentation : approches croisées. *Argumentation et analyse du discours*, 2. <https://doi.org/10.4000/aad.561>
- Awono, R. (2015). La communication territoriale : constructions d'un champ. *Communiquer*, 15, 85-106. <https://doi.org/10.4000/communiquer.1686>
- Bardin, L. (2013, 1977). *L'analyse de contenu*. Presses universitaires de France.
- Boissonade, L. (2017). La transition. Analyse d'un concept. *Théma*, Commissariat général au développement durable. Ministère de la transition écologique et solidaire, France.
- Catellani, A. (2016). La défense de l'énergie nucléaire comme pratique discursive : analyse sémio-rhétorique. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9. <https://doi.org/10.4000/rfsic.2036>
- Kaufmann, J-C. (2008, 1996). *L'entretien compréhensif*. Armand Colin.
- Paillé, P. et Mucchielli, A. (2021, 2003). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales*. Armand Colin.
- Piponnier, A. (2012). Projet et observatoire : une alliance historique et pragmatique. *Communication & langages*, 171, 67-69. <https://doi.org/10.4074/S0336150012011064>
- Radaelli, C. (2019). Récits. Dans Boussaguet, L., Jacquot, S. et Ravinet, P. (dir.), *Dictionnaire des politiques publiques* (5^{ème} édition, p. 528-533). Presses de Sciences Po.
- Raggi, P. (2019). *La Désindustrialisation de la Lorraine du Fer*. Classiques Garnier.
- Revel, J. (dir.) (1996). *Jeux d'échelles. La micro-analyse à l'expérience*. Gallimard/Le Seuil.
- Tornatore, J-L. (2004). Beau comme un haut-fourneau. Sur le traitement en monument des restes industriels. *L'Homme*, 170, 79-116. <https://doi.org/10.4000/lhomme.24797>

Wolton, D. (2019). Communication, incommunication et acommunication. *Hermès, La Revue*, 84 (2), 200-205. <https://doi.org/10.3917/herm.084.0200>

Transition éthique dans le milieu équestre ? Tensions, régulations et recompositions de l'action collective.

Ethical transition in the equestrian sector? Tensions, regulations and the reshaping of collective action

Émilie Kohlmann, Université Grenoble Alpes, Gresec
Emilie.kohlmann@univ-grenoble-alpes.fr

Eloria Vigourous-Zugasti, Université Grenoble Alpes, Gresec
Eloria.Vigouroux-Zugasti@univ-grenoble-alpes.fr

Mots-clés : équitation, bien-être équin, transition, militantisme, recomposition organisationnelle

Keywords: horse-riding, equine welfare, transition, activism, organisational reconfigurations

Résumé

Les pratiques équestres actuelles sont remises en cause par des mobilisations citoyennes et militantes qui exigent une prise en compte du bien-être animal, sur différentes arènes, qu'elles soient numériques ou non. Nous étudions les rhétoriques et les mises en scène mobilisées par ainsi que les éventuelles ouvertures au dialogue entre les camps, aménagées pour accompagner la transition vers des pratiques plus éthiques. Enfin, nous identifions les recompositions de l'action collective et leurs effets sur les pratiques et sur l'évolution des discours organisationnels.

Abstract

Current equestrian practices are being called into question by citizens and activists demanding that animal welfare be taken into account in various arenas, both digital and otherwise. We look at the rhetoric and staging used by these groups, and at any openings for dialogue between the camps that have been created to support the transition to more ethical practices. Finally, we identify the recompositions of collective action and their effects on practices and on the evolution of organisational discourse.

Transition éthique dans le milieu équestre ? Tensions, régulations et recompositions de l'action collective

Émilie Kohlmann & Eloria Vigourous-Zugasti

Enjeux de la recherche

Le milieu équestre souffre aujourd'hui de fortes tensions entre, d'une part, des collectifs ou individus militants qui dénoncent des pratiques équestres allant à l'encontre des conditions de bien-être animal et, d'autre part, les institutions équestres qui se défendent soit en légitimant leurs pratiques actuelles, soit en mettant en exergue leurs évolutions quant à leur considération du bien-être animal (Régnier et Deneux-Le Barh, 2020). Bien que la polarisation s'accroisse, elle est malgré tout révélatrice des prémices d'une transition, notamment sur le plan éthique, dans le rapport au cheval et plus largement à l'animal dans nos sociétés, transition qui porte en elle de forts enjeux communicationnels.

Notre recherche, inscrite en sciences de l'information et de la communication, cherche à étudier les différentes stratégies de publicisation et de médiatisation mobilisées par les différents acteurs en présence que sont les organisations fédérales, les centres équestres ou encore les collectifs militants. L'objectif est ainsi d'étudier les scénarisations et les procédés rhétoriques adoptés par les différents acteurs pour défendre leurs positionnements. Notre but est également d'identifier d'éventuels espaces de dialogue entre les camps permettant d'accompagner la transition éthique des pratiques et jouant un rôle de médiation (Weill, 2009).

Du point de vue organisationnel, il est crucial de comprendre comment se recompose l'action collective, qu'elle soit militante, traditionnelle ou hybride, en étudiant comment les organisations fédérales (Fédération Française d'Équitation, Cadre Noir de Saumur, Institut Français du Cheval et de l'Équitation) font évoluer leur stratégie de communication pour répondre aux difficultés de cet appel à la transition de la filière vers une pratique plus respectueuse du « bien-être animal » (Dombrevail et Lafon, 2021) dans un cadre extrêmement contraint sur le plan économique avec un *habitus* professionnel fort et revendiqué comme patrimonial.

Nous proposons dans cet article de mettre en tension une vision de la communication, proche d'une forme de « solutionnisme technologique » (Morozov, 2014), et une pratique qui au final évolue peu ou à un rythme moins rapide. Ce « solutionnisme communicationnel » reporte les potentialités d'action, non pas sur le terrain, mais sur les discours et les stratégies de communication, vues comme des *techniques*. En ce sens, il a pu être rapproché d'une forme de « welfare washing » (Kohlmann *et al.*, 2024), du fait du manque d'alignement entre pratiques communicationnelles et engagement sur le terrain..

Cadre théorique

Sur le plan théorique en sciences de l'information et de la communication, nous nous situons à la jonction entre la communication des organisations (Asdourian, 2015) et les travaux sur l'activisme numérique et la sous-veillance en ligne (Gunthert, 2020; Mann, 2004; Riboni, 2022). En effet, la transition de la filière équestre se joue aussi sur le plan communicationnel et pose la question de la place des contre-discours dans l'espace public et dans la déstabilisation des normes, ici des normes sportives (Bismuth *et al.*, 2018). La question de mise en visibilité de certaines actions, les tensions liées à leur publicisation, les efforts de maintien de la confidentialité sont extrêmement présents sur notre terrain, et de manière très littérale, sur les terrains de compétition eux-mêmes. C'est ici la question de la légitimité des pratiques,

professionnelles et communicationnelles, qui est remise en cause, sous l'effet de l'avènement des réseaux sociaux numériques (Candel, 2017).

Néanmoins, afin de comprendre ce qui se joue dans cette transition de manière plus large, nous mobilisons également des travaux liés aux pratiques sportives et au travail animal, menés en STAPS et en sociologie principalement. En effet, comme pour toute activité sportive institutionnalisée, inscrite dans le champ normé des fédérations sportives délégataires, dans la pratique équestre, divers intérêts entrent en concurrence, qui ne relèvent pas uniquement de la logique sportive ni de la dimension éthique (Obœuf, 2015). Des logiques économico-médiatiques, visant à renforcer la visibilité de la fédération gestionnaire ont des répercussions sur l'organisation des pratiques et leur enseignement (Perrin-Malterre *et al.*, 2021).

Afin de conserver les jeunes pratiquants dans les effectifs de licenciés, les fédérations mettent en place des systèmes de niveau validés selon des critères spécifiques (galops en équitation, comme ceintures de couleur en judo par exemple). Ce type de segmentation de la pratique, notamment dans une activité nécessitant une relation avec un autre vivant, pose alors la question du sens de l'apprentissage et de la capacité de perception de la relation à l'animal (Haraway, 2021).

Quel sens donner alors au « bien-être animal » ? Nous mobiliserons enfin pour aborder cette question le concept de « registres de valeurs » (Heinich, 2017) qui permet d'évoquer les difficultés communicationnelles entre les collectifs, le registre économique ayant des difficultés à s'ajuster à un registre éthique, ou le registre scientifique à celui qui relève de la pragmatique. Dans le débat général, sur la cause animale, cette piste semble prometteuse et permet de comprendre les blocages communicationnels et la persistance des controverses (Pelluchon & Porcher, 2022; Porcher, 2019). Définir ce qu'est le « bien-être animal » paraît alors une question centrale autour de laquelle les acteurs eux-mêmes s'échinent et proposent différents indicateurs pour mesurer d'une manière « scientifique » ce paramètre.

Démarche méthodologique

Pour identifier cette période de transition de la filière équestre, nous avons mobilisé à la fois des publications en ligne et documents de communication que nous avons croisé avec des entretiens menés auprès des différents acteurs.

Ainsi, nous avons procédé à la collecte de 5 000 posts et de 14 000 commentaires sur Facebook pour lesquels nous avons procédé à une analyse lexicométrique avec IRAMUTEQ. Nous avons complété ce premier corpus avec un recueil plus qualitatif de vidéos sur Instagram dans des comptes de professionnels, d'organisation équestres ou dans des comptes publics de pratiquants équestres ou de collectifs militants. La collecte sur Facebook a débuté en août 2021 et a été menée sur douze mois. La collecte sur Instagram a débuté en 2023 et s'est poursuivie jusqu'en août 2024.

Pour compléter ce premier travail, nous nous appuyons sur un troisième corpus constitué d'entretiens semi-directifs réalisés auprès des organisations représentatives de la filière équestre, ainsi qu'auprès de militants pour le bien-être animal. L'enjeu est de comprendre les pratiques communicationnelles liées à la gestion des communautés en ligne par les organisations, notamment dans le cadre d'interpellations *via* les commentaires ou les citations sur les réseaux sociaux numériques. Ce travail nous permet de cerner leurs représentations du bien-être animal et des pratiques associées, en les mettant en perspective avec les discours militants. Il nous fournit également des éléments de compréhension de ce sentiment de transition ou de bascule forcée que ressentent les acteurs de la filière.

Résultats : transition, réagencement des collectifs et incommunication

Une transition éthique impulsée par les réseaux sociaux numériques

Notre étude met en évidence une recomposition sans précédent du tissu communicationnel au sein du milieu équestre. Il s'agit en effet d'un secteur particulièrement normatif et dur pour les professionnels, qui ne laisse traditionnellement que peu de place aux contre-discours, souvent relégués à des formes d'incompétence (Slimani, 2014). Or, l'arrivée des réseaux sociaux dans la communication numérique a donné l'opportunité à de nombreux militants et collectifs de mieux s'identifier, afin de mieux structurer leurs actions, mais leur a également donné l'opportunité de médiatiser leurs idées auprès d'une large audience, ce qui a impacté la communication de la filière de manière profonde :

« On va essayer de montrer que la fédération a une réponse à apporter [lorsqu'elle est interpellée sur les réseaux sociaux] mais c'est impossible. Quand il y a 2500 commentaires, on ne peut pas gérer. En plus des commentaires publics, il y a les messages privés qui s'enchaînent à une vitesse folle. Si la fédération est taguée 2500 fois sous une publication, avérée ou pas, mais de maltraitance animale, dans ces cas-là y a tout de suite une mobilisation en interne. » (extrait d'entretien, Fédération Française d'Equitation, septembre 2023)

Cette mobilisation en ligne s'accompagne également de mobilisations sur le terrain, notamment durant des compétitions, permettant de mettre leurs idées en image (captation de photos et de vidéos pour diffusion en ligne) et de renforcer les discours et les arguments militants.



Figure 1 – : publication du Collectif pour les Chevaux du 19 février 2025 sur Facebook qui reprend des photographies faites sur le terrain d'une compétition de dressage à Amsterdam en janvier 2025 pour mettre en évidence l'hyperflexion

Ces publications reçoivent beaucoup de réactions en ligne et de commentaires qui interpellent directement les instances sportives à l'action, à l'image de celui-ci :

« Combien de temps faudra-t-il à la FEI pour réagir et STOPPER cette torture de ces pauvres chevaux... Difficile de placer la douleur sur une échelle de 1 à 10?????? »

Partager il faut se faire entendre... » (capture du commentaire sous le post, faite en ligne le 20 février 2025)

Nous avons également pu observer le recours de plus en plus fréquent aux arguments scientifiques dans les discours militants notamment par la mise en avant de la qualification des intervenants (« Docteur vétérinaire » par exemple pour présenter une intervenante dans un webinaire). Cette légitimation des arguments par leur scientificité est perçue comme nécessaire par les militants dans le but de donner davantage de poids à leurs idées et d'éviter d'être balayés par des contre-arguments qui les relègue à de l'amateurisme ou à de l'émotion numérique, régulièrement mise en accusation et décrédibilisée (Cambon & Lehmans, 2021 ou encore Faillet, 2017).

La transition de la filière équestre d'inscrit donc dans une nouvelle forme d'éthique animale, « nouveau stade d'euphémisation [de notre rapport à celui-ci] au travers des démarches visant à la réduction voire la disparition des violences exercées sur les espèces autres qu'humaine » (Régner & Deneux-Le Barh, 2020, p.90). Cette nouvelle éthique, publicisée par les médias et les réseaux sociaux numériques, oblige la filière à réagir et à évoluer vers des nouvelles codifications et pratiques (*ibid.*).

Réactions et difficultés pour les organisations du secteur

Du point de vue des organisations fédérales, nos enquêtes de terrain ont mis en lumière une grande difficulté de ces dernières à s'adapter à la transition éthique. Cela s'observe tout d'abord sur la question des *habitus* professionnels. Le secteur équestre subit une forte inertie, du fait d'une tradition équestre particulièrement ancrée. Les pratiques restent rigides face à leur remise en cause et au changement demandé, Elles sont notamment légitimées, auprès des professionnels et des cavaliers, par leur inscription au patrimoine culturel immatériel de l'humanité de l'UNESCO et renforcées par la notoriété internationale du Cadre Noir de Saumur, historiquement relié à la cavalerie militaire.

Les pratiques qui relèvent d'une nouvelle éthique de l'animal et qui dévient de cette tradition peinent ainsi à émerger et à être acceptées par la communauté (Slimani, 2014), à l'instar des évolutions de la considération pour le bien-être équin. Les représentants de la Fédération Française d'Équitation (FFE) interrogés reconnaissent que ce sujet crée de vives tensions au sein de la filière, avec de forts effets de « braquage » de la part des professionnels de la filière à la mention du terme bien-être. Dans l'entretien, les représentants de la FFE indiquaient que les responsables de structures équestres percevaient cette question « avec appréhension », en la considérant comme « plutôt de la démarche punitive [avec] sensation d'être sous le feu des projecteurs et d'avoir l'impression d'être critiqué pour ce [qu'ils font] », limitant ainsi la diffusion des nouvelles pratiques. Si les pratiques historiques faisaient jusqu'à présent autorité, leur légitimité se retrouve aujourd'hui bousculée par la mise en visibilité des discours militants en ligne (Candel, 2017). Il s'agit d'un *soft power*, qui redéfinit les conditions d'acceptabilité des pratiques à une cadence que les professionnels peinent à suivre.

Les représentants de la FFE reconnaissent également qu'ils n'ont ni les moyens humains, ni les moyens matériels, ni les connaissances vétérinaires nécessaires pour auditer les centres équestres sur la question du bien-être animal. Ils reconnaissent également que le Label Bien-être n'est pas un label « à part entière [, mais] une mention [...] qui vient s'ajouter aux structures déjà labellisées », sur la base du volontariat. La FFE n'a en effet pas les prérogatives nécessaires pour rendre cette démarche obligatoire et ne peut faire qu'appliquer les textes imposés par la loi. La démarche de transition éthique tend alors à rester dans l'entre soi : seuls les centres équestres étant déjà mobilisés sur ces questions demandent la mention.

Sur le plan structurel, l'ensemble des entretiens réalisés avec les organisations de la filière équestre (FFE, Haras de la Cense, Cadre Noir de Saumur), ont évoqué la problématique des

coûts financiers de la transition. En effet, la grande majorité des infrastructures actuelles ne permettent pas de s'adapter aux besoins fondamentaux des chevaux¹ comme l'hébergement en pâture et en troupeau, engendrant des coûts extrêmement élevés pour réaménager les centres équestres et les haras. Sous la pression, les structures choisissent malgré tout de mettre en avant, dans leur communication numérique, les efforts qu'ils fournissent en termes de bien-être animal : box social, accès au fourrage amélioré, vacances d'été en pâturage, etc. Or, ces publications font l'objet de nombreuses prises à partie par les militants sur les réseaux sociaux. Ils les considèrent en effet comme des actions de communication, qui restent, pour eux, superficielles et trop tardives.

Les organisations fédérales se retrouvent ainsi prises entre deux injonctions contradictoires (Watzlawick *et al.*, 1972), ce qui se traduit, du point de vue communicationnel, par des discours qui tentent de satisfaire chacun des partis sans y parvenir (Kohlmann *et al.*, 2024). D'une part elles tentent de répondre aux besoins de transition vers une réelle prise en compte du bien-être équin, mais, d'autre part, elles se confrontent à des résistances et à des contraintes qui semblent difficiles à dépasser, et embourbées dans une temporalité longue qui n'est pas celle des réseaux sociaux. Ces organisations développent en conséquence des conduites de protection, en préconisant des pratiques communicationnelles destinées à protéger leur image des attaques (identification d'images à utiliser ou non, média training, mobilisation d'un argumentaire scientifique sur ces questions, etc.). Elles vont parfois jusqu'à développer des politiques de non-réponse face aux commentaires critiques ou violents, pour limiter les effets sur leur image. Cela s'applique également pour des organisations comme le Haras de La Cense, pourtant précurseur dans l'évolution de l'équitation et engagé dans la défense du bien-être animal.

En oscillant entre volonté consensuelle, recherche de l'acceptabilité sociale et affichage des évolutions engagées, les organisations cherchent à montrer leur volonté de transition tout en s'assurant l'adhésion des acteurs traditionnels. Elles essaient de répondre aux normes du « nouveau régime d'opinion (Cazeaux, 2024), sans pour autant à convaincre totalement les deux camps et la communication paraît coupée dans de nombreuses situations.

L'incommunication : rupture définitive ou situation transitoire ?

Ainsi, notre étude met en lumière la faible capacité des différentes sphères à discuter entre elles, avec peu, voire pas, d'espaces de dialogue constructif et serein, malgré la multiplication des dispositifs techniques ou des journées thématiques, tables-rondes, etc. mises en place. On peut qualifier cette situation d'incommunication comme mise en difficulté de la communication entre des groupes, entendu comme « *un état dynamique, une volonté de communiquer qui bute sur la difficulté de l'altérité.* » (Wolton, 2013, par. 44).

« J'ai tout de suite compris qu'il ne faut surtout pas dire quelque chose, surtout auprès des professionnels. Ils ne peuvent pas l'entendre même si on essaye de le dire gentiment qu'on ne dit qu'un demi-mot. Je pense que c'est un peu le propre des cavaliers. Je trouve ça hyper difficile de parler avec des gens-là dessus, donc souvent on n'ose pas trop. »
(extrait d'un entretien avec le Collectif pour les Chevaux, mars 2023).

À la différence de l'acomcommunication, définie comme refus de l'altérité, l'incommunication est un processus, un « horizon de la communication » (Wolton, 2013) qui pose la question de la

¹ Présentation des besoins fondamentaux des chevaux disponible sur : <https://www.ffe.com/le-cheval/ses-besoins> (consulté le 24 février 2025)

relation à l'autre et dépasse la simple question de la technique communicationnelle mise en place :

« L'idéologie actuelle de la communication, en fait une idéologie technique, voire même une idéologie de l'information et des systèmes interactifs, conduit à faire de l'incommunication un impensé de la communication. » (Wolton, 2013, par. 4)

Au-delà de la question des techniques de communication, sur notre terrain, c'est bien la difficulté du rapport à l'autre et à ses valeurs qui met les échanges en péril. D'un côté, les discours militants proposent parfois des solutions radicales qui ne tiennent pas compte des contraintes du terrain comme la fin totale de l'hébergement en box, et, de l'autre, les acteurs traditionnels mettent en exergue le danger des discours militants sur les pratiques sportives, craignant une interdiction pure et simple des activités sportives équestres :

« Dès le début, on voyait ces mouvements se développer et on sait que forcément les clubs équestres sont dans le viseur de ces questionnements. Est-ce qu'on va continuer à monter à cheval ? » (Extrait d'entretien, responsable communication, Haras de la Cense)

Cette double posture se lit de manière similaire dans les questions relatives à l'élevage et à la consommation de viande (Pelluchon & Porcher, 2022), avec deux collectifs qui se revendiquent chacun d'une forme d'amour des animaux, mais qui ne parviennent plus à échanger. La question de la relation à l'animal et des modalités de celle-ci est centrale pour les deux groupes, entre lutte sectorielle et mobilisation systémique (Carrié *et al.*, 2023).

Conclusion

En conclusion, la communication dans le secteur équestre s'est particulièrement complexifiée, avec l'apparition d'une sphère militante maîtrisant les techniques de communication en ligne, sphère avec laquelle les acteurs traditionnels doivent apprendre à composer pour faire perdurer leurs activités. Ce changement a amené un fort mouvement de transition éthique lié au bien-être équin, supposant une nécessaire évolution des pratiques. Néanmoins, les changements peinent à s'ancrer sur le terrain, aussi bien du fait de résistances de la part des acteurs face au changement, que de contraintes matérielles et financières, qui ne sont pas toujours prises en compte par les militants. Ceci amène à une tension croissante entre les acteurs et à une polarisation, voire une radicalisation des postures, qui tue dans l'œuf les possibilités de dialogues et de négociations.

Ainsi, une reconfiguration des rapports entre les acteurs, qu'ils soient organisationnels ou citoyens, apparaît indispensable, afin, d'ouvrir des espaces de discussions permettant de sortir de l'actuelle situation d'incommunication. Il nous semble pertinent, dans ce contexte, d'envisager des formes de médiations permettant aux différentes parties prenantes de mieux comprendre les valeurs et les engagements de chaque sphère, ainsi que ses contraintes et ses appréhensions. Étant donné les tensions existantes, il semblerait nécessaire d'effectuer cette médiation *via* un acteur extérieur à la filière, qui ne soit pour autant pas militant. C'est le rôle que souhaite prendre en charge l'équipe du projet EquiPIER (Equitation : Perspectives et Imaginaires, Etudes par le Récit). En réunissant différents acteurs représentatifs de la sphère équestre, nous proposons d'effectuer des ateliers d'écriture créative sur l'avenir de la filière équestre. L'objectif est ainsi de mettre à jour des voies de développement possible de cette dernière, puis de les publier sous la forme d'un ouvrage de vulgarisation scientifique dédié au bien-être équin, à destination des acteurs de la filière équestre. La méthodologie de ces ateliers sera mise à disposition de la filière sous forme de jeu sérieux.

Bibliographie

Asdourian, B. (2015). La communication transparente et participative des organisations : Une lecture croisée des approches communicationnelles de l'École de Palo Alto et d'Habermas appliquée aux usages des médias sociaux numériques. *Communication & Organisation*, 48(2), 125-138. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.5101>.

Bismuth, R., Demaret, A., Di Concetto, A., Epstein, A.-S., Rouxel, M., & Soubigou, Y. (2018). La concurrence des normativités au cœur de la labellisation du bien-être animal. *Revue internationale de droit économique*, t. XXXII(3), 369-392. <https://doi.org/10.3917/ride.323.0369>.

Cambon, L., & Lehmann, A. (2021). « La confiance joue un rôle central en santé publique ». *Hermès, La Revue*, 88(2), 254-259.

Candel, É., & Gkouskou-Giannakou, P. (2017). Autorité et pratiques de légitimation en ligne. *Quaderni. Communication, technologies, pouvoir*, 93, Article 93. <https://doi.org/10.4000/quaderni.1066>

Carrié, F., Doré, A., & Michalon, J. (2023). *Sociologie de la cause animale*. La Découverte.

Dombreval, L., & Lafon, M. (2021). *Barbaries : Bien-être animal il est temps d'agir*. Michel Lafon.

Cazeaux, G. (2024). La fabrique de l'opinion numérique : Des citoyens sous influence. *Cités*, 100(4), 313-326. <https://doi.org/10.3917/cite.100.0313>

Faillet, C. (2017). La communication d'influence : Être au cœur du parcours de l'internaute. *I2D - Information, données & documents*, 54(2), 39-40. <https://doi.org/10.3917/i2d.172.0039>

Gunther, A. (2020). Violences publiques. L'image virale donne l'alerte. *Questions de communication*, 38(2), 333-350. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.24220>.

Haraway, D. J. (2021). *Quand les espèces se rencontrent*. Les Empêcheurs de penser en rond-la Découverte.

Heinich, N. (2017). *Des valeurs : Une approche sociologique*. Gallimard.

Kohlmann, E., Coulbaut-Lazarini, A., & Vigouroux-Zugasti, E. (2024). Communiquer sur le bien-être équin en contexte contraint. *Animal - science proceedings*, 15(2), 175-177. <https://doi.org/10.1016/j.anscip.2024.01.002>.

Mann, S. (2004). « Sousveillance » : Inverse surveillance in multimedia imaging. *Proceedings of the 12th annual ACM international conference on Multimedia*, 620-627. <https://doi.org/10.1145/1027527.1027673>.

Morozov, E. (2014). *Pour tout résoudre, cliquez ici : l'aberration du solutionnisme technologique*, FYP Éditions, Limoges.

Obœuf, A. (2015). Présentation générale. Le pouvoir des médias sur le sport : mythe ou réalité ?, in : *Sport et médias*, Paris, CNRS Éditions : 11-29.

Pelluchon, C., & Porcher, J. (2022). *Pour l'amour des bêtes*. Mialet-Barraut éditeurs.

Perrin-Malterre, C., Suchet, A. et Jorand, D. (2021). Stratégies d'acteurs et logiques des organisations dans les processus d'institutionnalisation du sport « des années fun », in : *Le mai 68 des sportifs et des éducateurs sportifs*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes : 375-393.

Porcher, J. (2019). *Cause animale, cause du capital*. Le Bord de l'eau.

Régner, P., & Deneux-Le Barh, V. (2020). Équitation et violence(s) du Moyen Âge au XXI^e siècle : Évolution et situation des pratiques équestres en France du point de vue du processus de civilisation. *Staps*, 128(2), 81-96. <https://doi.org/10.3917/sta.128.0081>.

Riboni, U. L. (2022). Au-delà du « vidéo-activisme » : la politisation de la vidéo dans les luttes sociales contemporaines. Beyond « video activism »: the politicization of video in

contemporary social struggles. *Questions de communication*, 41(1), 49-62.
<https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.28734>.

Slimani, H. (2014). L'économie de la passion : Formation professionnelle et turn-over des moniteurs(trices) équestres sous conditions sociales et affectives. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 205(5), 20-41. <https://doi.org/10.3917/arss.205.0020>

Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication*. Ed. du Seuil.

Weill, A. (2009). Le débat public : Entre médiation et mise en scène. Retour sur le débat public. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, Dossier 2009, 50-59.
<https://doi.org/10/ggq5fm>.

Wolton, D. (2013). L'incommunication : Horizon de la communication : Entretien avec Samuel Lepastier et Éric Letonturier, le 11 juillet 2013. In S. Lepastier (Éd.), *L'incommunication* (p. 161-181). CNRS Éditions.
<https://doi.org/10.4000/books.editions-cnrs.19857>

**Sensibiliser/former les futurs professionnels de l'information communication : effets de
(l'injonction à) la transition sur les collectifs universitaires**
*Raising awareness/training future information communication professionals: the effects of
(the injunction to) transition on university groups*

Émilie Kohlmann, UGA, Gresec
Marie Cambone, UGA, Gresec
Emilie.kohlmann@univ-grenoble-alpes.fr
Marie.cambone@univ-grenoble-alpes.fr

Mots-clés : Sensibilisation, esprit critique, compétences professionnelles, transition, écologie
Keywords: Awareness, critical thinking, professional skills, transition, ecology

Résumé

Nous confrontons les injonctions du MESR d'introduire une formation à la Transition Ecologique pour un Développement Soutenable (TEDS) pour les étudiants de 1^{er} cycle aux modalités de mises en œuvre concrètes sur le terrain (dans un établissement et au sein d'un département d'IUT en Information Communication). Nous observons deux manières d'apporter du contenu écologique : sensibiliser les citoyens ou former des professionnels ; ainsi que des dissonances au sein des équipes et le besoin de réintroduire du social

Abstract

We compare the MESR's injunctions to introduce training in the Ecological Transition for Sustainable Development (TEDS) for 1st cycle students with the practical implementation methods in the field (in a school and within an IUT information and communication department). We have observed two ways of providing ecological content: raising public awareness or training professionals; as well as dissonance within the teams and the need to reintroduce the social dimension.

Sensibiliser/former les futurs professionnels de l'information communication : effets de (l'injonction à) la transition sur les collectifs universitaires

Émilie Kohlmann & Marie Cambone

En 2020, la Ministre de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche a demandé la création d'un groupe de travail qui a « *pour objectif d'examiner la question de la sensibilisation et de la formation de l'ensemble des étudiants de notre système d'enseignement supérieur aux grands enjeux de la transition écologique* »¹. Une note de cadrage est produite en juin 2023 par le dfMinistère pour intégrer la Transition Ecologique pour un Développement Soutenable (TEDS) préconisant au moins 30h de cours (soit au minimum 3 ECTS) pour les étudiants de 1^{er} cycle². Notre objectif ici est de questionner les injonctions à l'intégration des enjeux de la transition écologique à l'université, et plus spécifiquement dans des formations pour de futurs professionnels de l'information et de la communication (IC), inscrits en Bachelor Universitaire de Technologie (BUT). Le BUT est un diplôme de grade Licence qui repose sur un programme national et qui vise l'insertion professionnelle ou la poursuite d'études.

Nous confrontons, au niveau macro, les injonctions présentes dans les discours et les politiques nationales qui soutiennent cette transition dans les formations universitaires aux modalités de mises en œuvre concrètes sur le terrain au niveau micro (au sein d'un établissement, d'une composante puis d'un département d'IUT).

Plus précisément, nous identifions les leviers qui se déploient pour permettre l'évolution de ces formations auprès des différents collectifs de l'université : des étudiants dont le niveau de sensibilisation et d'engagement est disparate ; des enseignants titulaires et vacataires dont le degré de connaissance et d'adhésion aux politiques nationales varient. Cette disparité dans le cadre universitaire est renforcée par les valeurs personnelles, mais aussi par les parcours professionnels variés. En effet, les professionnels de l'IC sont souvent confrontés à ces injonctions à la transition dans leur organisation, d'autant plus que l'ADEME dédie un site fille au champ de la communication et propose différentes ressources et enquêtes thématiques (publicité, audiovisuel, culture, etc.)³ ou que le secteur est régulièrement interpellé par exemple sur la question de la sobriété numérique⁴.

Nous nous appuyons sur un projet IDEX (Initiative d'Excellence) formation qui a débuté en 2024. Ce projet de Recherche Expérimentale de Nouvelles Formations pour la RSE (RENFO'RSE) accompagne un collectif pédagogique en IUT dans l'intégration des problématiques de transition écologique au sein des formations. RENFO'RSE peut être vu comme un dispositif de médiation entre les discours des politiques publiques et leur mise en œuvre concrète au sein d'un département. Ce projet sur 12 mois est conçu pour faciliter les pratiques de co-construction de sens et accompagner la production en interne de normes adaptées aux besoins communs, sans forcément chercher une adhésion aux politiques publiques. Il porte ainsi des enjeux forts de médiation et d'accompagnement au changement, avec un risque identifié de sursollicitation de l'équipe suite à une période d'évolution du

¹ Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/enseigner-la-transition-ecologique-dans-le-superieur-51505>, consulté le 5 juin 2024.

² Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche, <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/former-les-etudiants-de-premier-cycle-la-transition-ecologique-pour-un-developpement-soutenable-93027>, consulté le 21 février 2025.

³ ADEME, https://communication-responsable.ademe.fr/ressources?field_type_de_ressource%5B13%5D=13, consulté le 26 novembre 2024.

⁴ The Shift Project, <https://theshiftproject.org/lean-ict/>, consulté le 29 novembre 2024.

diplôme (transformation du DUT en BUT débutée en 2019 et achevée en 2024). L'instabilité des programmes renforce le sentiment d'injonction permanente à la transition (Bernard, 2016), selon des temporalités et des cadres non choisis.

Cadre théorique et méthodologie

Nous mobilisons des études info-communicationnelles en conduite du changement dans les organisations et plus particulièrement à l'université (Choplin, *et al.*, 2008) afin de mieux appréhender les transitions à l'université faisant suite aux diverses injonctions. De manière métaphorique, la notion de transition suppose un passage plus ou moins brutal d'un état à un autre (Catellani et Lits, 2024). C'est justement cette plasticité sémantique qui en fait une notion malléable et facilement appropriable. De quel état initial parle-t-on ? Pour quel état final ? Comment la notion de transition doit-elle être entendue dans le cadre des TEDS ?

Cette injonction à l'introduction de la transition dans les programmes pédagogiques met en lumière les tensions entre sensibilisation et éducation à l'environnement (Barthes *et al.*, 2024), mais également l'articulation avec les spécificités de la formation professionnelle. Si la sensibilisation est plus un éveil d'intérêt chez le sujet apprenant (Kollmuss et Agyeman, 2002), l'éducation à l'environnement entendue comme développement d'un pouvoir d'agir semble plus en adéquation avec une approche par compétence (Buttier et Panagiotounakos, 2023). L'actualité de l'appel à article de la revue *Éducation Relative à l'Environnement* (2025)⁵ montre l'intérêt de croiser alors les approches en sciences de l'éducation et en sciences de l'information et de la communication pour ne pas cantonner la transition dans une forme de compétences « culture générale », mais pour la penser en lien avec les compétences en IC.

Dans le cadre de la transition écologique plus précisément, on constate un « *décalage vertigineux* » (Bernard, 2016, p.22) entre la valeur accordée à la thématique sur le plan symbolique et la mise en place de véritables politiques environnementales. Les travaux des chercheurs de l'École de Palo Alto sur la communication paradoxale et la double contrainte (Watzlawick *et al.*, 1972) peuvent ainsi être mobilisés pour mieux comprendre les difficultés spécifiques (Kohlmann, 2020). Une approche systémique ne peut pas suffire à comprendre les enjeux derrière cette injonction à la transition et nous essayons dans cette contribution d'analyser les relations dynamiques entre changement individuel et changement organisationnel.

Notre positionnement en SIC nous amène à analyser les processus de transition au sein d'espaces sociaux organisés ainsi que l'organisation même de ces transitions. Nous portons une attention aux discours et aux dispositifs en analysant les mises en tension entre les formes d'organisation des politiques publiques et la recherche d'organisations alternatives sur le terrain. Pour ce faire, nous avons analysé diverses productions des ministères de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, de la Culture et de la Communication afin de mieux comprendre la manière dont les différentes injonctions à la transition se déclinent dans le domaine de l'IC. Nous poursuivrons cette analyse à travers une série d'entretiens :

- Au près des référents transitions de l'Université et de notre composante afin de comprendre comment un établissement met en œuvre cette injonction à l'échelle du site (en parallèle de l'analyse des schémas directeurs RSE de notre université et composante).
- Au près des professionnels de l'IC, en mobilisant des entretiens réalisés en 2024 par les étudiants de BUT 3^{ème} année pour évaluer les effets de la RSO sur leurs activités et leur connaissance de ces enjeux.

⁵ Appel disponible sur : <https://journals.openedition.org/ere/11931>. « Médias et enjeux socio-écologiques : éduquer, sensibiliser ou encapaciter ? », consulté le 12 juin 2025.

Nous avons également réalisé un questionnaire auprès des étudiants de BUT3 interrogeant leurs connaissances sur les transitions socio-environnementales avant et pendant leur formation. Enfin, le projet RENFO'RSE propose des ateliers réunissant l'ensemble de l'équipe pédagogique. L'observation participante à ces ateliers est l'occasion de recueillir la perception de chacun face à cette problématique.

À l'Université Grenoble Alpes : entre positionnement politique, production discursive et mise en œuvre concrète de la « transition »

Au niveau de l'Université : De la RSE à la transformation écologique

Si le plan stratégique 2021-2024 de l'UGA insiste sur la responsabilité de l'université, notamment sur les aspects RSE pour « *relever les défis scientifiques, sociétaux et environnementaux du 21^e siècle* »⁶, « *créer[r] et transmettre les savoirs, faire dialoguer les disciplines pour relever collectivement les défis de demain et transformer la société* »⁷ en s'appuyant sur un schéma directeur RSE, il est surtout question d'être « *exemplaire sur le volet social et environnemental du développement durable* », notamment en réalisant un bilan carbone annuel à l'échelle de l'UGA pour « *réduire notre empreinte carbone et se donner un objectif à l'horizon 2030* »⁸.

En 2020, une Vice-Présidence « RSE » est créée au niveau de l'UGA qui donne lieu à un schéma directeur en 2021, voté par le CA de l'UGA, dont le premier volet est « *sensibiliser et former des acteurs et actrices éclairé.es aux enjeux écologiques et sociétaux* ». Dès septembre 2021, un module d'enseignement transversal à choix (ETC) de licence de 24h « Anthropocène et limites planétaires » est proposé, avec pour objectif d'« *identifier et comprendre les seuils que l'humanité ne doit pas dépasser pour ne pas compromettre les conditions favorables dans lesquelles elle a pu se développer* »⁹. À terme, l'objectif affiché est de former 100% des étudiants de 1^{er} cycle aux enjeux socio-environnementaux et à l'utilisation des matériaux écoresponsables. Nous voyons combien dans ce schéma directeur, les dimensions de formation et de sensibilisation sont envisagées ensemble ; c'est l'approche systémique qui est retenue pour aborder la transition.

En janvier 2024, une Vice-Présidence « Transformation écologique » remplace la précédente. L'emploi du terme de transformation, choisi pour son caractère disruptif, est justifié ainsi : « *Transformer, c'est réinterroger nos pratiques plus profondément [...] alors que la transition c'est continuer sur la même voie en adaptant un peu notre fonctionnement sur certains aspects* » (verbatim d'entretien d'un référent RSE, février 2025)

Dès septembre 2024, le président de l'UGA a signé l'Accord de Grenoble qui, au travers de 75 engagements concrets, a pour :

*« objectif d'accélérer la transition socio-écologique de l'enseignement supérieur et de la recherche, en [...] sensibilis[ant] et form[ant] la communauté étudiante et les personnels aux enjeux soulevés par l'urgence climatique et environnementale, réduire les impacts environnementaux de l'établissement, renforcer ses politiques sociales... »*¹⁰

⁶ Discours / Editio du Président Yassine Lakhnech dans le Plan Stratégique 21-24, p. 4

⁷ Plan stratégique, UGA, p. 6.

⁸ Plan stratégique, UGA, p. 27

⁹ Bilan RSE 2023, UGA, p. 10.

¹⁰ UGA, « Une rentrée sous le signe de la transformation écologique à l'UGA », <https://www.univ-grenoble-alpes.fr/une-rentree-sous-le-signe-de-la-transformation-ecologique-a-l-uga-1498675.kjsp>, consulté le 24 février 2025.

Encore une fois, les notions de sensibilisation et formation sont prises dans un même ensemble, ce que corroborent les engagements pris dans la feuille de route de juillet 2024 par la VP Transformation écologique lors de la mise en place de la Formation TEDS pour tous les étudiants de 1^{er} cycle à partir de 25/26 :

« il faut faire comprendre la réalité et les causes de l'urgence écologique, à une époque où la vérité scientifique est malheureusement trop souvent remise en cause, et former des citoyens et citoyennes qui soient en mesure de se positionner de manière éclairée face aux différentes solutions proposées pour faire face aux défis socio-environnementaux »¹¹.

Ici, l'université, qui se présente comme lieu du savoir et de la connaissance, doit jouer son rôle de lieu de débat scientifique et d'esprit critique, dans l'objectif premier de former des citoyens éclairés (éléments que l'on retrouve également dans les entretiens avec les élus et référents RSE)

Au niveau de l'École Universitaire de Technologie

À partir des politiques impulsées par l'UGA, chaque composante cherche à déployer des mesures adaptées à ses spécificités. L'EUT (composante regroupant les 3 IUT de l'UGA) a, dès sa création en 2020, nommé un directeur-adjoint en charge de la RSE. Les BUT sont marqués par une forte professionnalisation et la culture d'une formation par « compétences » introduite dans la réforme de 2021. Leur fonctionnement ne permet pas aux étudiants de choisir les ETC TEDS proposés aux licences. Dès lors, l'EUT se dote d'un schéma directeur RSE (déclinaison de celui de l'UGA), validé par le Conseil de l'EUT le 4 juillet 2023¹², dont le premier engagement concerne la Sensibilisation et la Formation des étudiants et des personnels (axe 1 du schéma directeur de l'UGA).

La proposition de l'EUT se distingue de celle de l'UGA en séparant la sensibilisation des citoyens (par exemple, en organisant une journée RSE depuis 2021 à destination des personnels et étudiants des IUT), et la formation de professionnels experts conscients des enjeux socio-environnementaux :

« Il s'agit de proposer des formations reposant sur des apprentissages académiques guidés par la recherche scientifique et d'inviter les étudiants à penser la soutenabilité socio-environnementale de leur métier »¹³.

La dimension de professionnalisation se retrouve à double titre : interroger les pratiques socio-environnementales des futurs professionnels formés, et utiliser la recherche scientifique développée à l'université pour former des professionnels conscients de ces enjeux.

Dans les faits, l'EUT a pour ambition de placer la RSE au cœur des formations en dédiant non pas 3, mais 6 ECTS à la RSE dans chaque parcours de BUT, en proposant à la fois des modules transdisciplinaires abordant la dimension systémique des enjeux socio-environnementaux et des modules disciplinaires et professionnalisants :

« Mais ça ne pourra pas se faire par le haut, c'est-à-dire que la vocation de l'EUT c'est vraiment d'être en soutien, nous on impulse, on renseigne, on accompagne, mais c'est sûr

¹¹ UGA, « Une rentrée sous le signe de la transformation écologique à l'UGA », <https://www.univ-grenoble-alpes.fr/une-rentree-sous-le-signe-de-la-transformation-ecologique-a-l-uga-1498675.kjsp>, consulté le 24 février 2025.

¹² Bilan RSE 2023, UGA, p. 9

¹³ Schéma directeur RSE, EUT.

que ça sera pas du tout top down en disant comment vous allez faire. » (verbatim d'entretien, élu RSE)

Les IUT, mais surtout les départements s'appuient alors sur les actions de l'EUT tout en veillant au respect du programme national du diplôme qui rend d'autant plus complexe l'adaptation des TEDS au BUT. Les formats d'alternance et les possibilités d'année à l'étranger offertes aux étudiants complexifient encore la mise en œuvre de cette injonction.

Dans le département IC : ambivalence des postures entre sensibilisation et formation professionnelle

À la recherche d'une définition commune : l'équipe enseignante en poste

La méthodologie des ateliers du projet RENFO'RSE s'appuie sur la construction de concepts et d'objectifs pédagogiques communs. Chaque atelier a mobilisé entre 10 et 15 enseignants du département IC de l'IUT2 de Grenoble, sur une équipe de 22 enseignants en poste. Les ateliers, prévus au nombre de cinq, ont ainsi débuté en juin 2024. Le premier atelier portait sur un travail de définition des enjeux RSO, de ce que l'équipe veut /peut ou traite déjà dans son activité pédagogique, ainsi que sur l'expression des craintes de chacun lors du tour de table final.

« Ce que je crains c'est qu'on se mette à nouveau dans une position d'enseignants, à expliquer aux étudiants des contextes historiques, sociaux... » ; « Une de mes craintes c'est les contraintes : programme à respecter, emploi du temps des étudiants débordés... On a plein d'injonctions... » (verbatim d'enseignants lors de l'atelier 1, juin 2024)

« On ne veut pas un outil de plus qui s'ajoute au reste et qui ne s'intègre pas dans les pratiques » (verbatim d'une enseignante lors de l'atelier 2, octobre 2024)

On le voit dans ces extraits, ces craintes portent sur la posture à adopter, mais aussi sur les contraintes des maquettes, des programmes nationaux, de la capacité à maintenir sur le long terme la collaboration entre les enseignants sur ce sujet. L'équipe a exprimé le sentiment de vouloir faire, mais d'être contrainte par des éléments de cadrage de différents ordres (programme national, imposition abrupte de TEDS principalement). L'ensemble de ces échanges montre la difficulté pour l'équipe enseignante de conceptualiser un format pédagogique qui oscille entre l'injonction à la *sensibilisation* qui émane du Ministère et la *formation* aux compétences métiers qui relève de la conception du BUT. Les deux postures sont bien différenciées au sein des participants, avec l'attendu implicite de ne pas se limiter à la sensibilisation, mais de donner les moyens d'agir aux étudiants en présence. On rejoint alors les constats de Renouard et Beau (2021) sur les freins et blocages dans la sphère académique : effets d'inertie, évolution de la posture enseignante, enchevêtrement des horizons, ambivalence dans la perception des questions écologiques, etc.

Et les professionnels du secteur ?

Si le BUT se positionne avant tout comme un diplôme professionnalisant, il serait logique de penser que cette évolution des compétences métier défendue par l'équipe enseignante, rencontre les attendus des professionnels IC. Dans le cadre d'un cours dispensé en 3^{ème} année, les étudiants ont mené des entretiens de 20 à 45 minutes dans leurs entreprises (formation en alternance) pour mieux comprendre les évolutions des métiers et les représentations des enjeux environnementaux dans les organisations. Notre analyse porte sur ces 51 entretiens.

De manière assez significative, les professionnels interrogés évoquent les changements de leur métier en lien avec ces enjeux comme des incontournables, pour plusieurs raisons dont : la

période de la Covid 19 qui a bousculé les procédures, les évolutions législatives et les attentes de leur clientèle :

« Je dirais que c'est bien intégré de la part des dirigeants parce qu'ils ont compris que ce n'était pas une option, que ça faisait vraiment partie du développement et de la stratégie. Ce qui est plus compliqué, c'est de faire comprendre et connaître à tous les collaborateurs les enjeux de l'entreprise sur ces domaines-là. » (extrait d'entretien, chargé de communication 1, octobre 2024)

Si ce qui relève là aussi d'une forme d'injonction à la transition écologique pour les organisations est acté par les professionnels interrogés, à leur niveau la question de l'adhésion de leurs salariés à ces changements subsiste. Elle passe alors par une forme de communication interne menée là aussi dans un but de sensibilisation :

« La façon dont on traite cette partie environnementale avec les employés fait que chez eux aussi, ils vont avoir une démarche qui va être différente. C'est une sensibilisation au sein de l'entreprise qui se répercute sur leur vie. » (extrait d'entretien, chargé de communication 2, octobre 2024)

Chez les professionnels, deux autres points rejoignent les questionnements et représentations de l'équipe enseignante, à savoir le lien entre les évolutions dans le champ professionnel et la sensibilisation individuelle, et l'importance de la dimension collective de l'écologie :

« Des personnes peuvent initialement ne pas du tout être sensible à la politique RSE, mais en informant ces personnes-là, en donnant matière à réflexion, en montrant les actions faites par les autres, ça peut être inspirant et ça peut les inciter à vraiment devenir force de proposition. » (extrait d'entretien, chargé de communication 3, octobre 2024)

« Je me demande si ce ne sont pas des formations [sur la transition écologique] qu'on devrait avoir en équipe parce que c'est toujours difficile d'être tout seul à avancer et d'emmener tout le monde. » (extrait d'entretien, libraire 1, octobre 2024)

La question de la formation émerge donc naturellement chez les professionnels en lien avec l'obligation de prendre en compte les enjeux écologiques dans leur travail. Celle-ci est perçue comme indispensable car *« ça demande des compétences spécifiques. »* (extrait d'entretien, libraire 2, octobre 2024). Cependant, ce besoin de formation continue achoppe au final sur les moyens disponibles pour l'assurer, ce qui là encore rend centrale la question de la formation initiale.

Quel ressenti des étudiants ?

Avant le cours RSO de la 3^{ème} année du BUT IC, les 70 étudiants se déclarent à 27% conscients des enjeux environnementaux et/ou sociétaux liés à leur futur métier, soit à peine plus d'un étudiant sur quatre. Nous avons calculé grâce à un questionnaire la progression du sentiment exprimé de la connaissance des enjeux RSO dans leurs métiers. À l'issue du cours, les quatre *items* interrogés (environnementaux, sociaux, organisation, information-communication) ont progressé, avec une progression plus forte pour les enjeux « information-communication » (fig. 1) et « organisation » (fig. 2). Ceux-ci étaient également ceux qui avaient le taux le moins élevé de déclaration de connaissance initiale.

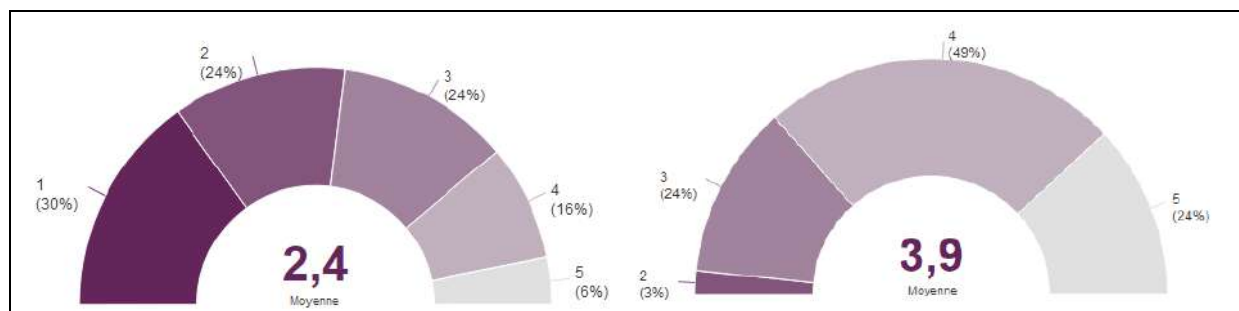


Figure 1 : Enjeux dans le secteur de l'IC : progression du sentiment de connaissance exprimé par les étudiants du BUT3 IC entre le début et la fin du cours (progression moyenne de 1.5 point)

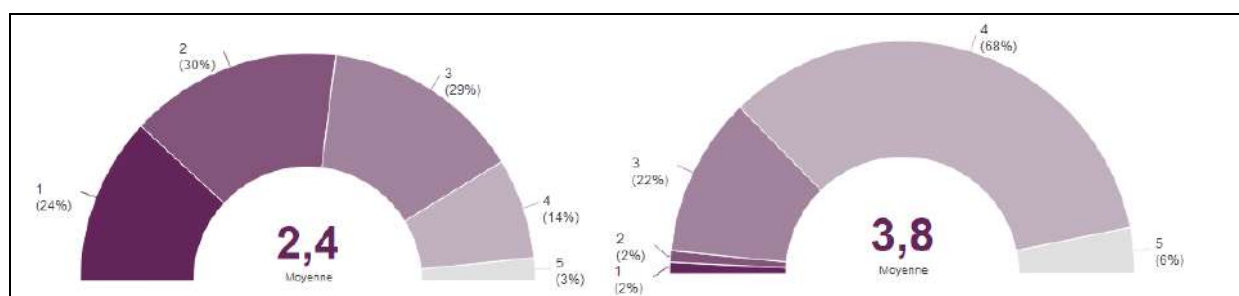


Figure 2 : Enjeux dans les organisations : progression du sentiment de connaissance exprimé par les étudiants du BUT3 IC entre le début et la fin du cours (progression moyenne de 1.4 point)

Les deux autres dimensions ont également progressé, mais dans une moins grande mesure (progression moyenne de 1.1 point). Elles avaient également été autodéclarées plus élevées en début de séance avec un taux de connaissance moyen estimé de 2.9 pour la dimension sociétale et de 3 pour la dimension environnementale¹⁴. Ces premiers résultats semblent corroborer l'hypothèse de développement de la sensibilisation environnementale et citoyenne lorsqu'elle passe par une formation à des compétences professionnelles alignée avec ces enjeux.

Conclusion

Nous avons identifié les différents effets de cadrage entre individuel et collectif, entre sensibilisation et formation, entre éducation citoyenne et compétences professionnelles.

Cela nous amène à mettre en évidence deux manières d'apporter du contenu écologique dans les parcours universitaires en général et dans le secteur de l'information-communication en particulier : sensibiliser ou former. Nous avons observé que la sensibilisation est régulièrement présentée comme une manière de répondre aux injonctions institutionnelles en proposant des « Clean Walk », des « Journée RSE » ou des ateliers pour collecter les déchets, par exemple, mais qu'elle ne relève pas d'une même démarche que celle d'une réelle formation par l'acquisition de compétences nouvelles en lien avec ces thématiques.

Pourtant, de nombreuses critiques ont été formulées à l'égard de la « doxa sensibilisatrice » (Comby, 2017, p.21) et de ses biais : dépolitisation, responsabilisation individuelle, effet de bonne parole, culpabilisation des pratiques et modes de vie à travers un « *impératif de sensibilisation afin de modifier massivement les comportements individuels* » (Comby, 2017, p.22).

Dépasser l'injonction à la sensibilisation en y réintroduisant du social (Lardeux, 2023) semble alors une piste intéressante à suivre, d'autant plus que notre analyse souligne que faire le choix

¹⁴ Question posée : « A la suite de ce cours, à quel point estimez-vous connaître les enjeux RSO en entreprises ? »

de sensibiliser plutôt que de former est limitant et entre en dissonance avec les valeurs et pratiques pédagogiques de nombre de collègues interrogés. Quant aux étudiants, nos résultats montrent que si leur sensibilisation globale est déjà plutôt élevée, ils n'ont pas souvent conscience de l'importance de ces problématiques dans leurs futures pratiques professionnelles et ont des difficultés à percevoir leur potentiel d'agir. En travaillant sur leurs futures compétences professionnelles dans le cadre d'un cours, on peut percevoir un effet positif sur leur degré de connaissance et sur leur probabilité d'agir. Il semble alors que la sensibilisation peut être produite par une formation à des compétences professionnelles qui allie esprit critique et réflexion sur les pratiques.

Ne peut-on pas alors se servir de la formation pour répondre différemment à l'éco-anxiété des étudiants et aux enjeux du secteur de l'information-communication (Lardeux, 2023) et favoriser ainsi la construction de solutions et le passage à l'action ?

Bibliographie

Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (Éd.). (2022). *Le guide de la communication responsable* (Nouvelle éd. enrichie, 2022). ADEME.

Baghioni, L., et Moncel, N. (2022). « La transition écologique au travail : emploi et formation face au défi environnemental », *Céreq Bref*, vol. 423, no. 7, pp. 1-4.

Barthes, A., Lange, J.-M., et Chauvigné, C. (2024). Les « éducations à » : De la prise en charge des questions d'actualité à l'école aux changements paradigmatiques sociétaux, éducatifs et didactiques. In *Dictionnaire critique des enjeux et concepts des « éducations à »* (p. 13-19). L'Harmattan.

Bernard, F. (2016). Organisations en mouvements : Présupposés et théorisations. Lorsque les organisations et les institutions prétendent à l'écoresponsabilité. *Communication management*, Vol. 13(1), 17-31. <https://doi.org/10/ggq5b9>

Buttier, J.-C., et Panagiotounakos, A. (2023). Introduction générale. In *Des savoirs pour agir sur le monde* (p. 13-23). Presses universitaires de Grenoble.

Catellani, A., & Lits, G. (2024). *Transitions en tension : Controverses et tensions autour des transitions écologiques*. ISTE editions.

Choplin H., Audran J., Soulier E. et Paquelin D. (2008). Du changement organisationnel au mouvement à partir d'une étude de cas dans l'université. *Communication & Organisation*, n°33, pp. 62-81.

Comby, J.-B. (2017). Dépolitisation du problème climatique. Réformisme et rapports de classe. *Idées économiques et sociales*, 190(4), 20-27. <https://doi.org/10.3917/idee.190.0020>

Ferreboeuf, H. (2019). Pour une sobriété numérique. *Futuribles*, 429(2), 15-31.

Irle, D., Roesch, A. et Valensi, S. (2021). *Décarboner la culture*, PUG. (Politiques culturelles).

Kohlmann, É. (2020). Un rapport ambigu au recours à la communication externe : Dissonances des registres de valeurs chez des professionnels de la protection de la nature. In : Carayol, V., Lépine, V. et Morillon, L. *Le côté obscur de la communication des organisations*, Maison des Sciences de l'Homme Aquitaine, pp.37-50.

Kollmuss, A., et Agyeman, J. (2002). Mind the Gap: Why do people act environmentally and what are the barriers to pro-environmental behavior? *Environmental Education Research*, 8(3), 239-260. <https://doi.org/10.1080/13504620220145401>

Lardeux, L. (2023). L'« éco-anxiété » vue par les jeunes activistes du mouvement climat. *INJEP analyses & synthèses*, n°70, p.4.

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. (2020). « Enseigner la transition écologique dans le supérieur », <https://www.observatoire-culture.net/dossier/transition-ecologique-culture/>

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. (2023). « Former les étudiants de premier cycle à la transition écologique pour un développement soutenable », <https://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/fr/former-les-etudiants-de-premier-cycle-la-transition-ecologique-pour-un-developpement-soutenable-93027>

Monnoyer-Smith, L. (2017). Transition numérique et transition écologique. *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 87(3), 5-7. <https://doi.org/10.3917/re1.087.0005>

Observatoire des politiques culturelles. (2022). « Transition écologique de la culture », dossier thématique, <https://www.observatoire-culture.net/dossier/transition-ecologique-culture/>

Renouard, C. et Beau, R. (dir.). (2021). « L'enseignement et la formation dans la transition écologique et sociétale », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, vol. 101, no. 1.

Shift Project. (2021). « Décarbonons la culture ! », rapport en ligne : <https://theshiftproject.org/article/decarboner-culture-rapport-2021/>

Watzlawick, P., Bavelas, J. B., & Jackson, D. D. (1972). *Une logique de la communication*. Ed. du Seuil.

**Le #monpostpartum en transition : d'une mise en visibilité de témoignages de femmes à
un outil de communication en santé publique**
*#Monpostpartum in transition: from amplifying women's testimonies to a public health
communication tool*

Marie Lafon-Bach, UPEC, Céditec

Mots-clés : Post-partum, Hashtag, Numérique, Dispositif, Féminisme, Santé publique
Keywords : Postpartum, Hashtag, Digital, Dispositive, Feminism, Public Health

Résumé

Cette communication, issue d'une recherche doctorale, analyse la construction du post-partum comme problème public à partir d'une étude diachronique du #monpostpartum sur Twitter. D'abord centré sur des témoignages de femmes, le hashtag est progressivement investi par divers acteurs (journalistes, associations, institutions). L'analyse socio-discursive révèle ainsi un processus de resignification : le cadrage féministe initial se dissout dans une lecture institutionnelle axée sur les enjeux de santé publique, tels que le congé paternité et la dépression post-partum.

Abstract

This communication, based on doctoral research, explores the construction of the postpartum as a public issue through a diachronic analysis of the #monpostpartum on Twitter. Initially focused on women's testimonies, the hashtag is gradually appropriated by a range of actors, including journalists, associations, and institutions. The socio-discursive analysis highlights a process of resignification whereby the original feminist framing is increasingly replaced by an institutional perspective centered on public health issues, such as paternity leave and postpartum depression.

Le #monpostpartum en transition : d'une mise en visibilité de témoignages de femmes à un outil de communication en santé publique

Marie Lafon-Bach

Cette communication s'inscrit dans le cadre d'une recherche doctorale en SIC interrogeant la construction du post-partum comme problème public féministe¹ dans les arènes numériques. Nous nous concentrons ici sur l'un de nos terrains au sein de la plateforme Twitter : le #monpostpartum.

Lancé le 15 février 2020, le #monpostpartum s'inscrit dans la continuité des mobilisations féministes numériques, à l'instar de #MeToo, en poursuivant une visée de désinvisibilisation de l'expérience de l'après-accouchement². Très rapidement, il atteint la deuxième position des « tendances »³ sur Twitter, suscitant de nombreux témoignages et un large écho médiatique.

Figure 1 - Premiers tweets du #monpostpartum



Dans sa définition médicale, le « post-partum » fait référence à la période qui suit l'accouchement jusqu'au retour des menstruations. Cette durée peut toutefois varier, et les répercussions de l'accouchement peuvent se prolonger sur plusieurs mois, voire plusieurs années⁴. Selon le cadrage retenu, les bouleversements du post-partum peuvent être

¹ Ce concept, que nous tentons de définir dans le cadre de notre recherche doctorale, désigne des problématiques émergentes au sein de la « quatrième vague féministe ». Nous montrerons ultérieurement comment cette dernière mobilise les dispositifs numériques, en particulier les hashtags, pour politiser des expériences intimes par le biais du partage de témoignages.

² La genèse de la mobilisation autour du #monpostpartum s'inscrit dans une controverse médiatique survenue aux États-Unis, à la suite du refus de la chaîne ABC de diffuser, lors de la cérémonie des Oscars de 2020, une publicité de la marque Frida Mom, jugée trop explicite dans sa représentation des réalités corporelles post-partum. Cette censure a suscité de vives critiques, notamment celle de la mannequin Ashley Graham, qui a publié sur Instagram une photographie de son corps en post-partum afin de contrer l'invisibilisation de cette expérience. En France, Illana Weizman a relayé cette initiative sur la même plateforme en partageant une image similaire, ce qui a généré un afflux important de témoignages et de remerciements, tant en commentaires qu'en messages privés. Confrontée à cet engouement, Illana Weizman a, en collaboration avec d'autres militantes féministes en post-partum (Masha Sacré, Morgane Koresh et Ayla Linares), initié le #monpostpartum sur Twitter, dans le but de structurer et d'amplifier cette mobilisation féministe numérique.

³ Un hashtag « en tendance » sur Twitter signifie qu'il figure parmi les plus utilisés (fréquence et rapidité des publications associées) sur la plateforme à un moment donné. Ce classement, souvent localisé ou thématique, reflète une forte visibilité et une amplification algorithmique.

⁴ La sage-femme Anna Roy, largement médiatisée sur ce sujet, développe cette idée dans son essai *Le post-partum dure 3 ans*, coécrit avec la journaliste Caroline Michel et publié en 2023.

physiologiques et psychologiques, mais également économiques, sociaux et politiques, lesquels sont largement relayés via des témoignages utilisant le hashtag. Nous interrogerons ici l'évolution de son usage : conçu à l'origine pour transformer une expérience perçue comme « taboue »⁵ en un problème public féministe, nous montrerons l'appropriation progressive de ce dispositif par divers acteurs qui en changent le cadrage initial.

En mobilisant une analyse de la construction des problèmes publics à travers des *luttres définitionnelles* (Gilbert & Henry, 2012), nous postulons que celles-ci s'opèrent dans diverses arènes aux contraintes, temporalités et accès inégalitaires (Dodier, 1999 ; Ollivier-Yaniv, 2020), dont la matérialité est structurante (Badouard et al., 2016). Dans l'arène Twitter⁶, le #monpostpartum, en tant que *technodiscours* (Paveau, 2013), techno-contextualise les contenus partagés sous diverses formes (Longhi, 2020). De fait, le hashtag constitue un *dispositif* communicationnel (Foucault, 1975), structurant des *publics ad hoc* (Bruns & Burgess, 2011) en coordonnant des communautés temporaires de partage (Mercier, 2015). Son usage pour rendre publics des problèmes s'inscrirait dans une *démocratie Internet*⁷ (Cardon, 2010, 2019) propre au Web 2.0⁸. Dans ce cadre, une *quatrième vague féministe* (Bertrand, 2018 ; Jouet, 2022) s'appuierait sur le numérique pour faire émerger, construire et publiciser des revendications (Baer, 2016 ; Keller et al., 2018) dans l'*économie affective* des plateformes (Ahmed, 2004 ; Cervulle & Paillet, 2014 ; Papacharissi, 2015).

Touchant à plusieurs questions de santé, le #monpostpartum interroge également la démocratie sanitaire⁹, visant à remettre en question la hiérarchie entre savoirs experts et expérientiels (Hejoaka & al., 2020). Nous mettrons en évidence la manière dont ce hashtag, initialement porté par une initiative citoyenne, a été progressivement approprié par des acteurs en santé publique, notamment dans le cadre de la politique des « 1000 premiers jours »¹⁰ mise en œuvre au même moment. Cette reprise institutionnelle découle du fait que le mot-dièse devient un dispositif communicationnel stratégique à destination de publics spécifiques (Mercier, 2015). Il est de fait intéressant d'examiner quels sont les rapports de pouvoir freinant l'imposition d'un cadrage

⁵ Cette expression est fréquemment employée par les acteurs de terrain pour souligner que l'expérience du post-partum est perçue comme un sujet « tabou », en raison de son ancrage dans l'intime.

⁶ Il convient de préciser que, bien que Twitter ait été en 2020 une plateforme largement étudiée dans le cadre de l'expression démocratique en ligne, son rachat par Elon Musk en 2022, suivi de son changement d'identité en X en 2023, a profondément modifié sa place et son rôle au sein du web.

⁷ Idée développée dans la notice Publicationnaire portant sur la notion de hashtag : Stassin Bérengère, « Hashtag » Publicationnaire. Dictionnaire encyclopédique et critique des publics. Mis en ligne le 07 mars 2022. Dernière modification le 27 juin 2024. Accès : <https://publicationnaire.huma-num.fr/notice/hashtag>.

⁸ Le Web 2.0, souvent présenté comme une rupture technologique et culturelle majeure, est néanmoins le produit d'une construction stratégique visant à relancer les industries du numérique après l'éclatement de la bulle Internet. Bouquillion et Matthews (2010) démontrent que cette notion, popularisée par Tim O'Reilly dès 2004, repose moins sur une transformation technologique que sur une redéfinition des modèles économiques des industries culturelles et communicationnelles. En mettant en avant un paradigme participatif où l'utilisateur devient producteur de contenu, cette conception du Web 2.0 a contribué à légitimer de nouveaux modes de valorisation des données et des interactions en ligne, tout en occultant l'histoire des pratiques collaboratives antérieures dans les médias et les technologies de l'information.

⁹ Amorcée en 2002 avec la loi Kouchner, la démocratie sanitaire désigne la reconnaissance du droit des patients à participer aux décisions qui concernent leur santé, ainsi qu'à l'élaboration des politiques de santé, en promouvant la participation citoyenne.

¹⁰ La politique des 1000 premiers jours a été initiée en 2019 à la suite d'un rapport remis par une commission d'experts présidée par le pédopsychiatre Boris Cyrulnik, réunie à l'initiative d'Emmanuel Macron, afin d'identifier les facteurs clés du développement de l'enfant et les leviers pour mieux accompagner les familles de la grossesse jusqu'aux deux ans de l'enfant. Depuis 2021, des actions stratégiques et opérationnelles ont été déployées dans le sillage de ces recommandations.

(Goffman, 1974) féministe du problème public du post-partum dans un dispositif pourtant propice aux contre-discours (Fraser, 2001).

Afin de répondre à cette problématique, nous procéderons, dans un premier temps, à une analyse qualitative de contenu des témoignages initiaux publiés par les instigatrices du hashtag. Cette étape sera suivie, dans une perspective socio-discursive, d'une analyse thématique diachronique d'un corpus de 1 987 tweets contenant le #monpostpartum, collectés en juin 2023 à l'aide de l'outil Minet. Ces tweets ont été répartis selon six catégories thématiques, présentées ci-après.

De l'incitation aux témoignages d'Illana Weizman (15 février 2020) à l'approche de santé publique d'Anne Souyris¹¹ (1^{er} juin 2023), nous identifions quatre étapes marquantes dans la *resignification* (Butler, 1997 ; Paveau, 2019 ; Julliard, 2022) du hashtag : la multiplication des témoignages, la médiatisation, l'appropriation militante et la communication en santé publique. Ces quatre moments ne constituent toutefois pas des blocs imperméables¹² ; au contraire, ils s'entrelacent au sein des dynamiques discursives observées, que nous avons organisées en six catégories exposées dans le tableau ci-dessous.

	Temps 1	Temps 2	Temps 3	Temps 4	Total
Témoignages : Récit de l'expérience post-partum	282	229	236	61	808
Reprises et commentaires : Métadiscours sur les témoignages/le hashtag	124	78	76	37	315
Médiatiser le hashtag : Tweets sur l'avancée de la médiatisation de la mobilisation	1	50	53	52	156
Action militante : Utilisation du hashtag comme séquence d'une mobilisation plus large	38	20	74	24	156
Publicisation des problématiques : Utilisation du hashtag pour mettre en avant d'autres cadrages du post-partum	7	6	15	56	84
Faire sa publicité : Utilisation du hashtag pour mettre en avant divers contenus médiatiques	1	14	43	140	198
Autres	4	44	112	110	270
Total	457	441	609	480	1987

Tableau 1 - L'évolution des catégories

¹¹ Adjointe à la Maire de Paris en charge de la santé publique et des relations avec l'AP-HP

¹² Par exemple, les témoignages demeurent la catégorie la plus mobilisée durant les trois premiers temps du hashtag.

Le temps fort des témoignages

Dès le premier jour, le hashtag suscite la publication de plus de 400 tweets, et l'analyse quantitative de ce temps inaugural indique que 62% de ces derniers relèvent du registre testimonial.

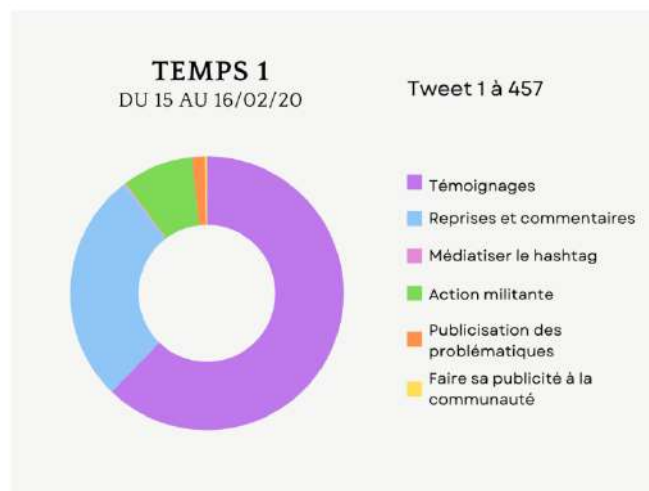


Figure 2 - Graphique sur la répartition des tweets lors du temps 1

Encouragés par les instigatrices du hashtag, ces témoignages semblent s'inscrire dans une pratique de militantisme en ligne (Granjon, 2012) puisqu'ils consistent à caractériser un fait social – ici l'expérience difficile du post-partum¹³ – à travers une tonalité personnelle, affective et une portée ubiquitaire (Bertrand, 2018 : 240). Le mot-dièse constituerait alors un *public en réseau* (boyd, 2011) qui émerge à l'intersection des individus, de la technologie et des pratiques discursives, que l'on pourrait désigner d'*affective publics* (Papacharissi, 2015). Le recours au témoignage apparaît ainsi comme une pratique communicationnelle centrale du féminisme digital (Mendes et al., 2018 ; Jouet, 2022). Cette pratique testimoniale s'inscrit toutefois dans une tradition féministe pré-numérique, qui abordait déjà le slogan « le privé est politique ». Charpenel (2014) souligne ainsi que, dès les années 1970 et « au nom d'une politisation de l'intime », des pratiques de partage des vécus privés en collectif ont émergé, incitant les militantes à exposer leurs trajectoires biographiques au sein d'*espaces du dicible* féministes. Ces pratiques féministes seraient alors remédiées par les dispositifs sociotechniques numériques (Jouet, 2022 : 14).

Les premiers tweets proviennent des créatrices du hashtag. Leur rôle est central dans l'initiation de la mobilisation, tant par le lancement de la diffusion que par l'orientation des principales thématiques des témoignages à venir. L'analyse de ces récits¹⁴ met en évidence plusieurs dimensions récurrentes. Nous observons ainsi l'usage partagé de marqueurs discursifs et

¹³ L'analyse des témoignages met en évidence un vécu souvent éprouvant du post-partum. Toutefois, certains récits plus positifs viennent nuancer ce constat en soulignant l'importance d'un accompagnement. La notion d'un post-partum qui « se passe bien » demeure néanmoins très subjective : pour certaines, cela signifie simplement avoir échappé à des complications physiques graves ; pour d'autres, c'est le fait d'avoir été entourées et soutenues face à ces difficultés.

¹⁴ Pour mieux saisir la teneur de ces récits initiaux, nous avons rassemblé et légèrement reformulé les témoignages, souvent répartis sur plusieurs tweets.

émotionnels qui contribue à former ce que Julliard (2018) appelle une *communauté sémiotique*, un groupe identifié par un langage et des affects communs.

Ces récits visent d'abord à rendre visibles des expériences corporelles peu médiatisées. L'aspect physiologique y occupe une place centrale : les actrices y détaillent les transformations du corps, telles que les saignements, les modifications physiques ou les cicatrices. De plus, une relation ambivalente avec le corps médical est souvent décrite, notamment à travers des actes douloureux, une infantilisation et un manque d'information sur les suites de l'accouchement. L'évocation des violences obstétricales et gynécologiques soulève par ailleurs la question des rapports de pouvoir dans le système de soins. Enfin, l'état psychologique difficile, oscillant entre fatigue et signes de dépression post-partum, est également mis en avant. Ces récits révèlent ainsi un double enjeu de publicisation : d'une part, ils plaident pour une meilleure prise en charge dans les arènes médico-sociale et politique ; d'autre part, ils appellent à une transformation des représentations du post-partum dans l'arène médiatique.



Figure 3 - Premiers témoignages des créatrices du hashtag

On observe par ailleurs que la communauté se construit également à travers les réactions aux témoignages publiés via le hashtag, donnant lieu à cinq catégories de métadiscours, qui représentent alors 27 % des tweets. Ces interactions contribuent à créer un espace d'échange où l'expérience du post-partum est partagée, analysée et politisée.

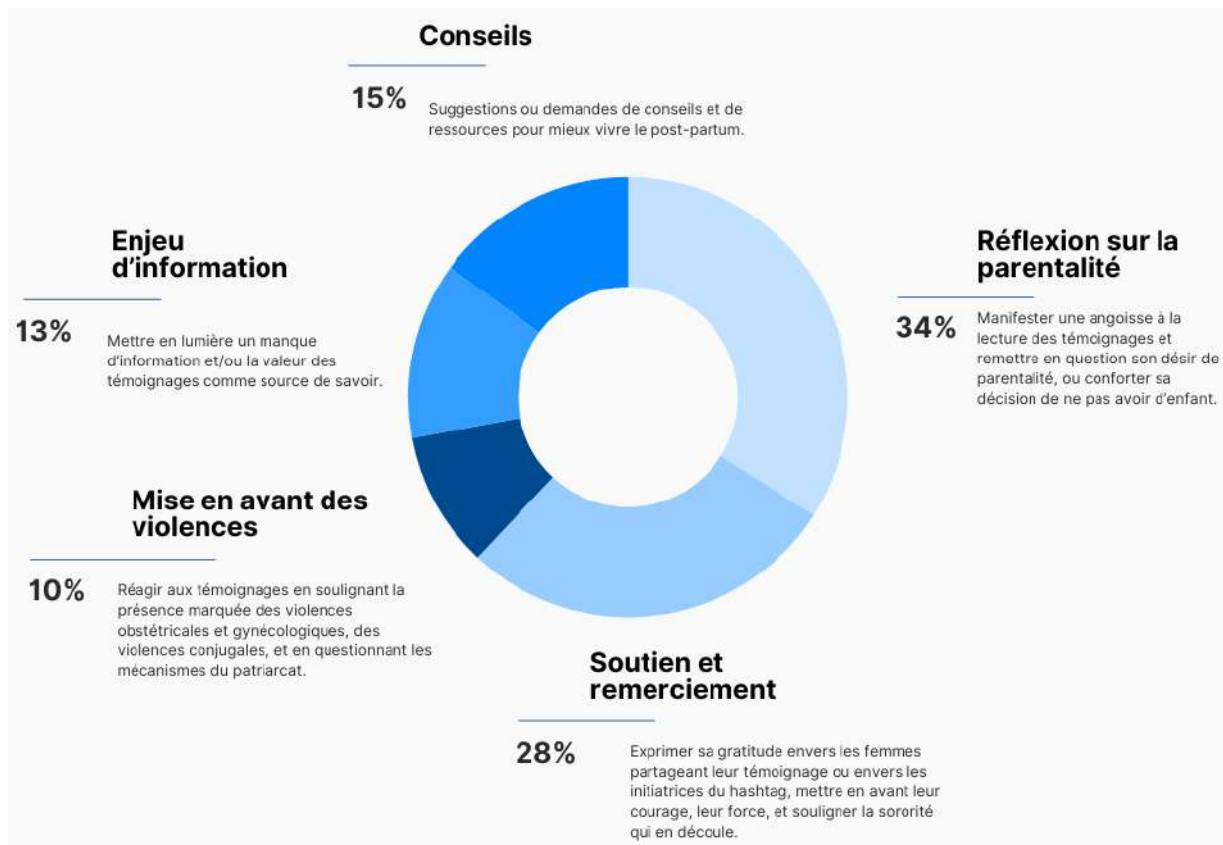


Figure 4 - Graphique sur les métadiscours

Nous employons le terme « reprise » pour désigner les métadiscours effectués via la republication d'un tweet, ou sans republication directe mais impliquant l'usage du hashtag. Ce processus peut conduire à une resignification – inversion sémantique ou axiologique – ou, au contraire, à une adhésion et un renforcement du sens initial, en mobilisant divers moyens sémiotiques tels que le langage, l'image ou l'expression émotionnelle (Julliard, 2022). Les reprises les plus fréquentes dans le corpus révèlent une anxiété face aux témoignages, incitant certaines utilisatrices à reconsidérer leur choix de devenir mère ou à confirmer leur choix de ne pas l'être. Une deuxième catégorie, centrée sur le soutien et les remerciements, contribue à construire un espace du dicible féministe, à travers des expressions encourageant la prise de parole, en cohérence avec les logiques d'un féminisme digital.



La troisième catégorie concerne les conseils échangés entre utilisatrices, qu'elles soient mères ou non, comme, par exemple, la suggestion d'offrir des repas préparés aux mères plutôt que des cadeaux pour le bébé. Par ailleurs, l'émergence de demandes de conseils et d'informations témoigne d'un besoin d'éclaircissements sur des aspects spécifiques du parcours périnatal. En ce sens, les préoccupations informationnelles constituent la quatrième catégorie et participent à la transformation du hashtag en un dispositif de diffusion de savoirs, s'apparentant à un *militantisme informationnel* (Cardon & Granjon, 2003). Toutefois, il ne s'agit pas tant de produire des savoirs expérientiels que de diffuser des savoirs experts sur le post-partum. Ce phénomène peut notamment être illustré à travers le tweet ci-dessous.



Figure 6 - Tweet d'une utilisatrice sur l'enjeu d'information

Enfin, la question des violences, qu'elles soient médicales ou conjugales, émerge comme un enjeu dans les témoignages analysés. Elle suscite des reprises ambivalentes : certaines dénoncent ces violences dans une critique du patriarcat, tandis qu'une minorité disqualifie leur dimension systémique en reprochant aux femmes de « ne pas savoir s'entourer ».

À l'instar de l'analyse proposée par Quéré (2023) dans ses travaux sur le *self-help*, reprise par Pigenet (2024) dans son étude du #plusde70kggetsereine, on observe lors de cette première phase un double travail au sein de la mobilisation : d'une part, un travail de politisation de l'intime ; d'autre part, un travail affectif qui contribuerait à la construction d'espaces où pourrait être discutée la santé des femmes en marge du regard médical. Toutefois, dans notre cas, cela reste à nuancer, car l'enjeu de l'expertise médicale demeure sous-jacent.

La construction d'un problème public féministe par la médiatisation

Dès son émergence, le mouvement vise à inscrire les enjeux du post-partum à l'agenda médiatique et institutionnel. Avant même la création du hashtag, Illana Weizman initie ce processus en publiant un article dans le média féministe en ligne *Cheek*¹⁵, amorçant ainsi une première phase de médiatisation. C'est toutefois le lendemain de la création du hashtag, avec le premier article sur la mobilisation publié par *Le Parisien*, que commence notre deuxième temps d'analyse.



Figure 7 - Tweet du média Le Parisien

¹⁵ <https://www.lesinrocks.com/cheek/post-partum-illana-weizmann-frida-mom-309726-14-02-2020/>

Dans ce deuxième temps, la médiatisation correspond à 11 % des tweets et atteint la troisième place après les témoignages (52 %) et les reprises (18 %), qui restent dominants. Principalement relayée par les médias féminins et numériques, la couverture s'étend également à la presse généraliste (160 occurrences sur Europresse) ainsi qu'à des émissions audiovisuelles.

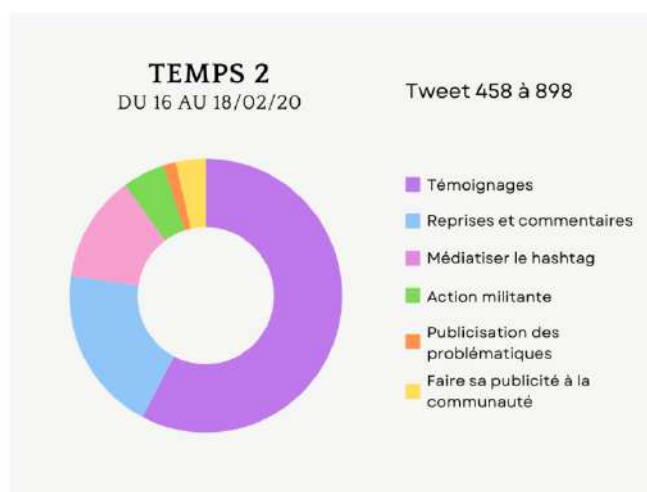


Figure 8 - Graphique sur la répartition des tweets lors du temps 2

Dans le cadre de la sociologie des problèmes publics, ces militantes peuvent être appréhendées comme des entrepreneuses de cause (Gusfield, 1981), dans la mesure où elles s'emploient à rendre public un problème en le portant au sein des arènes médiatiques. On observe alors de nombreux tweets publiés par les initiatrices, qui utilisent le #monpostpartum pour souligner l'impact croissant de leur initiative en remerciant les médias qui relaient la mobilisation. En répondant aux interviews ou en sollicitant elles-mêmes des journalistes, elles s'inscrivent dans une logique de médiatisation. Cette auto-communication via le hashtag leur permet d'informer la communauté sur l'évolution de la couverture médiatique. Le travail militant (Quéré, 2023 ; Pigenet, 2023) repéré lors du premier temps du hashtag se lie alors à un travail de médiatisation.





Figure 9 - Tweets sur la médiatisation des initiatrices du hashtag

Cette médiatisation ne relève néanmoins pas uniquement d'une stratégie militante, mais résulte également des logiques du champ journalistique, qui utilise à ce moment-là des plateformes comme Twitter comme source de contenu. Comme le montre Adrianasolo (2019), il existe une co-construction des problèmes publics féministes entre les activistes sur Twitter et les journalistes. Ces derniers ne sont plus seulement des *gatekeepers* (portiers de l'information), mais aussi des *gatewatchers*, qui surveillent les tendances des réseaux sociaux pour orienter leur travail éditorial (Bruns, 2018 ; Paulussen & Harder, 2014).

Ce deuxième temps relève donc d'une construction assez classique d'un problème public ; néanmoins, le succès du hashtag et son appropriation par différents acteurs vont en changer le cadrage initial.

Une arène de diffusion des contenus militants

L'apparition de revendications spécifiques, portées par de nouveaux acteurs, inaugure une phase renouvelée de l'usage du hashtag. Ce moment clé dans la construction du post-partum comme problème public voit alors émerger la question du congé paternité (Verquere, 2022), qui se lie progressivement au post-partum, comme en témoigne un tweet de Morgane Koresh¹⁶ répondant « on y vient » à une utilisatrice s'interrogeant sur le lien entre les témoignages et le débat sur l'allongement du congé paternité. Ce lien est également mis en avant par *L'Express*, qui titre : « #Monpostpartum : le cri de solitude des mères qui relance le débat sur le congé paternité ».



Figure 10 - Tweet sur la mobilisation pour le congé paternité

L'analyse quantitative des tweets montre une augmentation de l'action militante (12 %) et de l'utilisation du hashtag pour la promotion de contenus au sein de la communauté (7 %). Cependant, les catégories dominantes restent les témoignages (38,5 %) et les reprises (12,5 %).

¹⁶ Morgane Koresh, l'une des créatrices du hashtag, a depuis changé le nom de son compte Twitter en « Yiddish Feminist ».

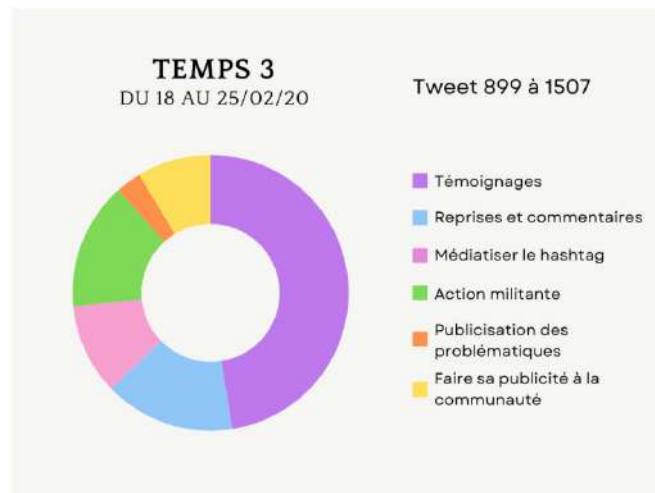


Figure 11 - Graphique sur la répartition des tweets lors du temps 3

Le #Revoyezlesconges bénéficie alors du soutien d’Illana Weizman, qui le mobilise aux côtés du #monpostpartum pour relayer une pétition portée par d’autres activistes¹⁷. Ce glissement met en avant l’accompagnement post-partum comme solution, tout en liant le congé paternité à d’autres enjeux, tels que l’accès à l’information et l’égalité mère-père. Ce moment participe à construire un pont entre la mobilisation féministe du #monpostpartum et la politique des 1000 premiers jours, qui va se positionner sur la question du congé paternité.



Figure 12 - Pétition partagée par les créatrices de hashtag

Le 18 février, Adrien Taquet, alors secrétaire d’État chargé de l’Enfance et des Familles, établit d’ailleurs un lien direct entre les revendications portées par le hashtag et les orientations gouvernementales en matière de soutien à la parentalité. Les militantes soulignent elles aussi ce lien entre #monpostpartum et les 1000 premiers jours. Ainsi, ces témoignages s’intègrent progressivement à la justification institutionnelle des politiques publiques en construction. Le cadrage évolue : de la cause des femmes, le débat s’oriente vers la cause des mères (Garcia, 2011), voire des parents, ce qui peut d’ailleurs contribuer à invisibiliser les enjeux de genre relatifs aux VSS¹⁸ présents dans les témoignages.

¹⁷ Cette pétition intitulée « Améliorons les conditions du #postpartum des femmes » est lancée sur Change.org par la créatrice de contenu Instagram @postpartum_tamere, en collaboration avec les autrices du livre « Le Mois d’Or. Bien vivre le premier mois après l’accouchement », respectivement psychologue et journaliste. <https://chng.it/9D4P95qmv8>

¹⁸ Violences sexistes et sexuelles

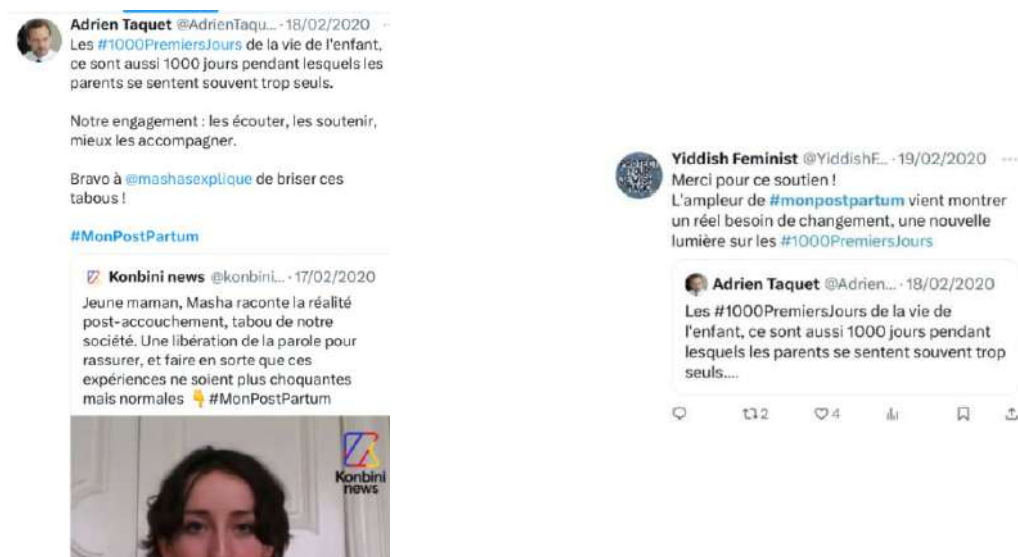


Figure 13 - Tweets sur le lien avec les 1000 premiers jours

De plus, bien que porteur d'un contre-discours féministe, les orientations du hashtag semblent principalement cadrées par un profil sociodémographique spécifique¹⁹, proche de ceux traditionnellement impliqués dans la définition des problèmes publics (journalistes, sociétés savantes, associations, etc.). Comme le souligne Boyadjian (2022 : 190), l'espoir d'une démocratisation du débat public via le Web 2.0 reste limité, les institutions et leurs porte-paroles conservant une position dominante.

Un outil de communication en santé publique

L'articulation du hashtag aux enjeux de santé publique devient centrale à ce stade de la mobilisation. Marquée par une baisse d'activité et s'inscrivant dans une temporalité plus étendue que les phases précédentes, cette quatrième séquence est amorcée par la parution d'un article dans *Le Monde*, massivement relayé sur Twitter par différents utilisateurs y associant le hashtag. L'article met en lumière le rôle des techniciennes de l'intervention sociale et familiale²⁰ dans le soutien matériel et psychologique du post-partum, puisque « 10 % des mères [souffriraient d'un] « trouble psychiatrique postnatal »²¹. Ces interventions s'inscrivent en santé publique, privilégiant une approche centrée sur le développement de l'enfant via les savoirs psys (Vozari, 2021). L'évolution du cadrage, passant des effets de l'expérience corporelle de l'accouchement à une focalisation sur les enjeux de parentalité, se confirme.

¹⁹ Toutefois, l'opacité inhérente au web (Jouet, 2022 : 64) rend difficile l'objectivation de tous les profils d'utilisateurs mobilisant le hashtag.

²⁰ Il s'agit d'un dispositif d'accompagnement à domicile destiné aux femmes en post-partum et financé sous conditions par la sécurité sociale.

²¹ https://www.lemonde.fr/societe/article/2020/02/25/monpostpartum-a-domicile-des-travailleuses-sociales-aident-les-meres-a-tisser-un-lien-avec-leur-bebe_6030695_3224.html



Figure 14 - Tweet sur les TISF

Comme montré précédemment, les témoignages dépassent les échanges spontanés entre usagères en attirant l'attention d'acteurs variés (chercheurs, associations, institutions), qui lancent des enquêtes, collectent des données et recrutent via le hashtag. Ainsi, les discours des arènes médicale, politique et médiatique s'y intègrent et le structurent. Initialement outil de libération « par le bas », celui-ci devient un espace de diffusion de contenus informatifs. L'interconnexion entre médiatisation (11 %) et publicisation des enjeux (11,5 %) favorise l'intervention d'acteurs externes imposant leur cadrage du post-partum.

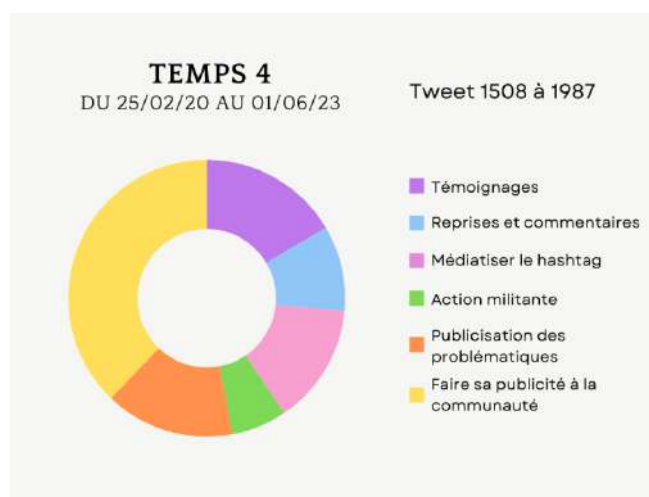


Figure 15 - Graphique sur la répartition des tweets lors du temps 4

En parallèle, les contre-discours féministes continuent d'exister, mais prennent des formes individualisées, voire marchandisées : on voit émerger des promotions d'ouvrages, de podcasts ou encore d'ateliers. Cette évolution se reflète dans les usages du hashtag, puisque 30 % des tweets relèvent désormais de la publicité à destination du public mobilisé autour du hashtag, un public majoritairement composé de mères sensibilisées aux questions féministes. De plus, les témoignages personnels ne constituent plus que 12 % des publications à ce moment-là.

À côté de cette multiplication de productions – plus ou moins – féministes, les acteurs médicaux investissent désormais le hashtag. Dans cette dynamique, une initiative relayée sur Twitter par l'Alliance francophone pour la santé mentale périnatale²² appelait à soutenir cette cause dans le cadre de la consultation publique « Le Jour d'Après ». D'un enjeu initialement centré sur le vécu des femmes, la discussion intègre désormais la prévention en santé publique, notamment concernant la prise en charge psychologique. Ce cadrage étend la réflexion sur la prise en charge

²² L'Alliance francophone pour la santé mentale périnatale est un réseau fondé en 2019 réunissant associations d'usagers, professionnels et sociétés savantes autour des enjeux de santé mentale durant les 1000 premiers jours. Elle vise à promouvoir une approche pluridisciplinaire, préventive et individualisée des soins conjoints parent-bébé, en mettant l'accent sur les vulnérabilités psychiques et sociales, dans une perspective de santé publique.

du post-partum à la question de la dépression post-partum, comme l'illustre le dernier tweet d'Anne Souyris annonçant un dispositif de dépistage. L'usage du hashtag par des acteurs de la santé publique souligne le rôle privilégié de la communication dans la diffusion des recommandations (Ollivier-Yaniv, 2014) : entre *gouvernementalité numérique* (Badouard et al., 2016) et *bio-pouvoir* (Foucault, 2004).



Figure 16 - Tweet le plus récent du corpus

Perspectives : une dépolitisation par la médicalisation ?

Cette communication a donc exploré la manière dont les dispositifs numériques, tout en rendant certains discours visibles, peinent à dépasser les rapports de force existants hors ligne (Millette, 2023). La mobilisation initiale, particulièrement intense dans les premiers jours, s'inscrit dans une dynamique classique de mise en visibilité d'un malaise individuel transformé en problème public (Cefai, 1996). Toutefois, le cadrage évolue rapidement sous l'effet de l'appropriation du hashtag par divers acteurs, notamment autour des enjeux du congé paternité puis de la dépression post-partum, deux thématiques intégrées par la suite dans le cadre de la politique des « 1000 premiers jours ». Ce cadrage illustre un *problème public privé* (Neveu, 2015 : 217-242), où les campagnes publiques d'information intègrent certaines revendications tout en privilégiant des solutions médicalisées et l'autodiscipline des individus. En définitive, cette mobilisation a moins participé à remettre en question les rapports de force avec les *propriétaires du problème* (Gusfield, 1981) du champ de la santé publique qu'à légitimer des politiques dédiées au post-partum préexistantes, en obtenant une reconnaissance de l'enjeu dans les arènes numérique puis médiatiques. En lien avec la politique des « 1000 premiers jours », le hashtag militant se reconfigure d'un dispositif d'expression autonome à un outil de concertation, sollicitant un accompagnement institutionnel plutôt qu'une redéfinition des cadres d'action collective. Le hashtag s'inscrit alors dans un cycle de mobilisation (Tarrow, 1990 ; Sommier, 2009) classique, marquant le passage d'une phase ascendante d'intensification militante à une phase descendante de structuration, de routinisation, de prise en charge partielle des revendications et de désengagement progressif.

Bibliographie

- Ahmed, S. (2004). *The cultural politics of emotion*. Edinburgh University Press.
- Ahmed, S. (2004). Affective economies. *Social Text*, 22(2), 117–139.
- Andrianasolo, N. (2021). *Émergence et médiatisation des controverses sociales à l'ère des réseaux socionumériques : Le cas de Bois Blanc (La Réunion) et de Tim Hunt (Grande-Bretagne)* (Thèse de doctorat, Université de la Réunion).
- Badouard, R., Mabi, C., & Monnoyer-Smith, L. (2016). Le débat et ses arènes : À propos de la matérialité des espaces de discussion. *Questions de communication*, 30(2), 7–23.
- Badouard, R., Mabi, C., & Sire, G. (2016). Inciter, contraindre, encadrer : Trois logiques de gouvernementalité numérique. *French Journal for Media Research*, 6.
- Baer, H. (2016). Redoing feminism: Digital activism, body politics, and neoliberalism. *Feminist Media Studies*, 16(1), 17–34.
- Bertrand, D. (2018). L'essor du féminisme en ligne : Symptôme de l'émergence d'une quatrième vague féministe ? *Réseaux*, (208-209)(2), 232–257.
- Bouquillion, P., & Matthews, J. T. (2010). *Mutations des industries de la culture et de la communication*. Presses Universitaires de Grenoble.
- Boyardjian, J. (2022). Le porte-parolat à l'heure de Twitter : Vers un contournement de la parole institutionnelle ? In S. Hayat, N. Kaciaf, & C. Passard (Eds.), *Le porte-parole. Fondements et métamorphoses d'un rôle politique* (pp. 183–200). Presses universitaires du Septentrion.
- boyd, d. (2011). Social network sites as networked publics: Affordances, dynamics, and implications. In Z. Papacharissi (Ed.), *A networked self: Identity, community, and culture on social network sites* (pp. 39–58). Routledge.
- Bruns, A., & Burgess, J. E. (2011, August 25–27). The use of Twitter hashtags in the formation of ad hoc publics. Paper presented at the 6th European Consortium for Political Research General Conference, University of Iceland, Reykjavik.
- Bruns, A. (2018). *Gatewatching and news curation: Journalism, social media, and the public sphere*. Peter Lang.
- Butler, J. (2004). *Le pouvoir des mots : Politique du performatif* (C. Nordmann, Trad.). Éditions Amsterdam. (Œuvre originale publiée en 1997)
- Cardon, D. (2010). *La démocratie Internet*. Le Seuil.
- Cardon, D. (2019). *Culture numérique*. Presses de Sciences Po.
- Cefaï, D. (1996). La construction des problèmes publics. Définitions de situations dans des arènes publiques. *Réseaux*, 75(1), 43–66.
- Cervulle, M., & Pailler, F. (2014). #mariagepourtous : Twitter et la politique affective des hashtags. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 4.
- Charpenel, M. (2014). *"Le privé est politique !" : Sociologie des mémoires féministes en France* (Thèse de doctorat, Institut d'études politiques de Paris).
- Dodier, N. (1999). L'espace public de la recherche médicale. Autour de l'affaire de la ciclosporine. *Réseaux*, 17(95), 107–154.
- Foucault, M. (1975). *Surveiller et punir*. Gallimard.
- Foucault, M. (2004). *Sécurité, territoire, population. Cours au Collège de France, 1977-1978*. Gallimard-Seuil.
- Fraser, N. (2001). *Repenser la sphère publique : Une contribution à la critique de la démocratie telle qu'elle existe réellement* (M. Valenta, Trad.). Hermès, 31, 127–156.
- Garcia, S. (2011). *Mères sous influence. De la cause des femmes à la cause des enfants*. La Découverte.

Gilbert, C., & Henry, E. (2012). La définition des problèmes publics : Entre publicité et discrétion. *Revue française de sociologie*, 53(1), 35–59.

Goffman, E. (1974). *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. Harper and Row. (Trad. fr. : Goffman, E. (1991). *Les cadres de l'expérience* (I. Joseph, M. Dartevelle & P. Joseph, Trad.). Éditions de Minuit).

Granjon, F. (2012). *Reconnaissance et usages d'Internet : Une sociologie critique des pratiques de l'informatique connectée*. Presses des Mines.

Granjon, F., & Cardon, D. (2003). Mouvement altermondialiste et militantisme informationnel. Communication présentée au 4e congrès de l'AoIR, Toronto.

Gusfield, J. (2009). *La culture des problèmes publics. L'alcool au volant : la production d'un ordre symbolique* (D. Cefaï, Trad. & Postface). Paris : Économica. (Œuvre originale publiée en 1981).

Hejoaka, F., Simon, E., Arborio, S., & Halloy, A. (Dirs.). (2020). *Les savoirs expérientiels en santé : Fondements épistémologiques et enjeux identitaires*. Presses universitaires de Nancy. Éditions universitaires de Lorraine.

Jouët, J. (2022). *Numérique, féminisme et société*. Presses des Mines.

Julliard, V. (2018). L'idéologie raciste en appui aux discours antiféministes : Les ressorts émotionnels de l'élargissement de l'opposition à la 'théorie du genre' à l'école sur Twitter. *Cahiers du Genre*, 65(2), 17–39.

Julliard, V. (2022). Communauté politique, sémiotique, émotionnelle : Ce que la circulation des images révèle de la structuration de la mobilisation anti-genre sur Twitter. *Communication & langages*, 212(2), 131–153.

Longhi, J. (2020). Explorer des corpus de tweets : Du traitement informatique à l'analyse discursive complexe. *Corpus*, 20.

Mercier, A. (2015). Twitter, espace politique, espace polémique : L'exemple des tweet-campagnes municipales en France (janvier-mars 2014). *Les Cahiers du numérique*, 11(4), 145–168.

Mendes, K., Ringrose, J., & Keller, J. (2018). #MeToo and the promise and pitfalls of challenging rape culture through digital feminist activism. *European Journal of Women's Studies*, 25(2), 236–246.

Millette, M. (2023). Théorie et méthodologie féministes pour la recherche en contexte numérique. *Communication*, 40(2).

Neveu, É. (2015). *Sociologie politique des problèmes publics*. Armand Colin.

Ollivier-Yaniv, C. (2014). La communication publique : communication d'intérêt général et exercice du pouvoir. In S. Olivesi (Ed.), *Sciences de l'information et de la communication* (2e éd., pp. 103–118). Presses universitaires de Grenoble.

Ollivier-Yaniv, C. (2020). La carrière des controverses de santé publique : Dispersion des arènes et politisation. Le cas de la vaccination en France dans les années 2010. In *Les nouveaux territoires de la santé* (pp. ...). Iste éditions.

Papacharissi, Z. (2014). *Affective publics: Sentiment, technology, and politics*. Oxford University Press.

Paulussen, S., & Harder, R. A. (2014). Social media references in newspapers. *Journalism Practice*, 8(5), 542–551.

Paveau, M.-A. (2013). Genre de discours et technologie discursive. *Pratiques*, 157–158.

Paveau, M.-A. (2019). La resignification : Pratiques technodiscursives de répétition subversive sur le web relationnel. *Langage et société*, 167(2), 111–141.

Pigenet, P. (2024). Bousculer les normes corporelles. *Communication*, 41(1).

Quéré, L. (2023). *Un corps à nous. Lutttes féministes pour la réappropriation du corps*. Paris : Presses de Sciences Po.

Sommier, I. (2009). Cycle de mobilisation. Dans O. Fillieule, L. Mathieu et C. Péchu Dictionnaire des mouvements sociaux (p. 173-180). Presses de Sciences Po.

Tarrow, S. (1995). Cycles of collective action: Between moments of madness and the repertoire of contention. In M. Traugott (Ed.), *Repertoires and cycles of collective action* (pp. 89–116). Durham, NC: Duke University Press.

Verquere, L. (2023). Les fabriques du problème public du congé paternité au prisme du genre : Pour une pluralisation des modes d’être scientifiques (Thèse de doctorat, Sorbonne Université).

Vozari, A.-S. (2021). *Le souci des mères : Ethnographie du gouvernement de la maternité en périnatalité* (Thèse de doctorat, EHESS). <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-03682880>

Transition organisationnelle du savoir au sein de l'AE : premières constatations
Organizational knowledge transition within the AE: initial findings

Valérie Larroche, Enssib, Elico
Valerie.larroche@enssib.fr

Mots-clés : savoir, expertise, approche dispositive, transition organisationnelle, Gestion Electronique de document (GED), infrastructure

Keywords: knowledge, expertise, dispositive approach, organizational transition, Electronic Document Management (EDM), infrastructure

Résumé

La transition organisationnelle du savoir au sein de l'AE est analysée à partir de scènes d'activités construites pour différents acteurs (manager du service de gestion des connaissances, chargé de valorisation et alternant) sur trois ans. L'analyse de discours permet d'interpréter cette transition comme une transformation de l'outil de gestion électronique de document en infrastructure. La présence d'une communauté de gestion des connaissances, influente au sein de l'AE, conforte cette idée.

Abstract

The organizational transition of knowledge within the AE is analyzed based on activity scenes built for several actors (manager of the knowledge management service, development manager and work-study student) over three years. Discourse analysis makes it possible to interpret this transition as a way to transform the electronic document management tool into an infrastructure. The presence of an influential knowledge management community within the AE supports this idea.

Transition organisationnelle du savoir au sein de l'AE : premières constatations

Valérie Larroche

Une transition organisationnelle dans un contexte situé

Nous nous proposons d'aborder la notion de transition par l'analyse d'un projet démarré en 2021 de mise en place d'une cellule de gestion des connaissances au sein d'une organisation que nous nommerons AE pour conserver son anonymat. Nous supposons que l'AE est un lieu de savoir (Jacob, 2014) du fait qu'elle produit des expertises sous forme d'étude et de conseil. Elle a une longue tradition en matière d'expertise, mais la circulation des connaissances et des savoir-faire utiles pour les produire n'est pas fluide en interne. C'est pourquoi, en 2022 a été créé un service transversal de gestion des connaissances [manager cellule, 2023]¹. Dans ce contexte, nous désignons par l'expression transition organisationnelle du savoir l'évolution des pratiques informationnelles, que celles-ci réfèrent à la circulation, à l'appropriation des connaissances ou à la mise en forme du savoir et de son classement, en y ajoutant l'implication des acteurs dans le processus de connaissance et de la compréhension qu'ils en ont. Nous supposons que les échanges pour mobiliser les équipes internes couplés aux changements de comportements et d'habitudes par l'usage de nouveaux outils participent à la transition vers une nouvelle conception interne du savoir dans cette organisation pour favoriser le partage.

Nous utilisons le terme de transition, plutôt que celui de changement car c'est la portée transformatrice de cette nouvelle cellule qui nous intéresse. Les transitions liées au savoir dans l'organisation amènent à un changement durable qui ne concerne pas uniquement les tâches (intégrer des références dans un logiciel) mais impacte en même temps les représentations du savoir en modifiant les comportements et la culture de l'organisation.

En d'autres termes, notre communication se propose de répondre à la problématique suivante : En quoi un service transversal de gestion des connaissances participe à la transition organisationnelle du savoir au sein de l'AE ?

L'AE possède une expertise reconnue en matière de transition écologique à un niveau national et international illustré par les ressources disponibles sur le portail public de l'AE et par ses actions d'accompagnement des citoyens, des collectivités et des entreprises dans leur montée en compétences dans les domaines de la transition. L'AE produit et transmet aussi des savoirs scientifiques à ces tutelles qui participeront aux décisions publiques. Pour cette communication, nous nous focalisons surtout sur les connaissances internes à l'AE.

Un corpus constitué de scènes d'activités

Nous proposons une méthode dispositive pour analyser la transition organisationnelle en confrontant la vision des managers à celle des producteurs de contenus depuis 2022. Nous considérons que ceux qui participent aux activités de capitalisation, de fluidification de la communication des connaissances et ceux qui réutilisent ces connaissances font partie d'un collectif de travail qui contribue à l'action collective distribuée de production, de circulation et d'appropriation des connaissances. Nous proposons d'analyser l'évolution de cette action collective et des représentations au travers d'un dispositif de recherche construit à partir d'un travail original présenté dans notre HDR (Larroche, 2024).

¹ Nous mentionnons entre [] les interviewés interrogés lorsque nous reformulons des éléments obtenus lors d'un l'entretien (Voir la liste des sources en fin d'articles après la bibliographie).

Dans ce cadre d'analyse, les discours étant à la base de nos propositions d'analyse, le premier travail est de constituer un corpus. Comme nous y associons une posture pragmatique, nous nous situons à la fois dans une perspective de communication organisante des organisations (CCO) où la communication est située et interactionnelle et dans une approche de la communication des organisations (AC0) qui vise à comprendre comment l'organisation structurée et rationalisée se traduit dans les interactions et émerge de ces dernières (Bouillon, Loneux, 2021).

Notre corpus est constitué d'observation participante par la présence d'étudiantes en alternance pendant toute la période d'observation (2022-2025)², de documents formels, d'entretiens menés durant ces 3 ans.

Pour aborder les transitions, il nous faut constituer des sous-corpus par catégorie de personnes (manager, salarié du service de gestion des connaissances, ingénieur à l'AE) dans lesquels sont prises en compte l'épaisseur temporelle de l'organisation (Domenget et al., 2015) et celle des acteurs. Les différents corpus comportent des discours en lien avec les actions de gestion des connaissances en termes d'implication, de représentation et d'interprétation. Dans notre méthodologie, nous désignons ces sous-corpus par le terme « scène d'activités » car celui-ci cherche à représenter d'une part le cadre d'action spécifique à la catégorie de personnes concernée et d'autre part leurs activités propres.

Notre dispositif de recherche est donc composé d'une imbrication de scènes d'activités, comportant chacune un cadre d'action spécifique, les activités et les acteurs qui lui sont liés. Ce que nous désignons par cadre d'action est analogue au « monde » de Howard Becker (2010). En effet, sa notion renvoie à des actions et des interactions coordonnées qui produisent un ensemble de normes et de conventions.

« Au-delà des éléments tangibles (acteurs, lieux, objets), à chaque monde de l'art correspond un ensemble d'activités (de production, de diffusion et de médiation, de réception), de représentations, de manières de faire et de penser que l'on peut décrire et observer, dont on peut montrer la stabilité et les logiques de variabilité » (Girel, s.d.).

Son monde est caractérisé par des chaînes de coopération que nous avons choisies d'observer à partir de scènes d'activités. Le lien qui unit l'ensemble des scènes est l'action collective qui produit et diffuse la connaissance, les activités réalisées dans chaque scène participant à cette action distribuée.

Les scènes d'activités sont donc les observables à partir desquels nous étudions des discours. Dans chaque scène d'activités, le cadre d'action, représenté par des documents, des outils et des normes présents sur la scène, participe à la représentation de l'action collective des sujets qui y travaillent et influence la représentation que chacun d'eux s'en fait.

A ce cadre d'actions, nous associons une posture pragmatique. Le pragmatisme suppose qu'il n'y a pas de réalité transcendante coupée de l'expérience vécue des individus. La scène d'activités intègre ainsi des discours représentant le point de vue d'un sujet en activité. Nous ajoutons donc aux documents formels des comptes rendus d'observation et des entretiens biographiques avec des acteurs de différentes scènes d'activités.

Nous avons focalisé notre attention pour cette communication sur le manager du service de gestion des connaissances, interrogé en 2023 et 2025, sur un chargé de valorisation interrogé en 2024 et 2025 et sur une alternante en poste en 2023 qui travaillait sur la démarche de gestion des connaissances et sur la mise en place d'un outil de gestion des connaissances. S'est ajoutée

² Les alternants ont rédigé des rapports de stage qui sont intégrés au corpus. Le nom des auteurs est anonymisé pour des raisons de confidentialité. Certains entretiens ont été menés par des étudiants lors de leur enseignement en gestion des connaissances lors de leur master 2 ou par des vacataires. Je remercie l'ensemble des étudiants et les deux vacataires pour leurs contributions à ces entretiens.

à sa mission une fonction de chargée de valorisation en 2024, lorsqu'elle a été embauchée en Contrat à Durée Déterminée. Les observables de chaque scène d'activités (entretiens, observations participantes, document de communication) sont conçus pour analyser le sens de la gestion des connaissances pour ces trois acteurs et l'évolution de leur représentation de la connaissance au cours de ces années. Nous aborderons les représentations à partir du sens donné au terme de connaissance et par l'analyse des activités et des relations entre les acteurs impliqués dans la gestion des connaissances permettant ainsi la compréhension de la transition organisationnelle du savoir au sein de l'AE..

L'ambition de transformer l'outil GED en infrastructure

Nous pouvons structurer nos premiers résultats d'analyse par la notion d'infrastructure (Star, 2018). Cette notion permet de considérer l'outil de gestion électronique de document (GED) comme le socle préexistant aux nouvelles pratiques du savoir à instaurer au sein de l'AE. Des normes, des conventions pratiques, des standards vont être intériorisés dans les futurs usages de la GED qui vont petit à petit s'étendre dans le temps et dans l'espace de l'organisation.

Certaines décisions et certaines actions permettent de supposer cette transformation même si la GED n'a pas encore le statut d'infrastructure pour le moment. Au démarrage du projet en 2021, un manager, aujourd'hui responsable de la cellule et membre du comité de direction, a été recruté en interne pour concevoir la cellule à partir d'une feuille de route fournie par le comité de direction de l'AE [manager cellule 2023]. En 2024, le service comportait 3-4 personnes³ qui participaient à la mise en place de l'outil GED [manager cellule 2024].

Pour le manager de la cellule et pour le comité de direction, l'implantation de l'outil GED matérialise la vision de la connaissance intégrée à la norme ISO 30401 (ISO, 2019) qui guide les orientations stratégiques de l'AE [manager cellule, 2023]. En effet la GED, comme cette norme, véhicule l'idée que la connaissance se gère comme une ressource informationnelle. Nous pouvons dans ce contexte définir la gestion de la connaissance comme l'ensemble des processus et des pratiques systématiques visant la capture, l'acquisition, le partage et l'utilisation des savoirs, quelle que soit leur localisation.

La représentation du savoir véhiculée au sein de l'AE par la GED est donc un savoir documenté, produit par les ingénieurs producteurs et consultable par l'ensemble des salariés de l'AE. Les documents d'expertise produits pour les rendre accessibles aux publics sur le portail de l'AE sont nécessairement déposés dans la GED car c'est une obligation à l'AE. En 2023, la cellule gestion des connaissances encourage aussi le partage des documents dont la connaissance est nécessaire en interne mais dont la vocation n'est pas d'être publiée sur le portail [alternante, 2023]. Comme le dépôt de ces publications relève de la bonne volonté des producteurs, la cellule cherche à instaurer une culture du partage et espère ainsi que les ingénieurs ayant l'habitude de conserver leurs documents sur leur ordinateur individuel les déposent dans la GED [alternante, 2025]..

Les décisions du comité stratégique traduites en fonctionnalité dans l'outil GED

Depuis 2024, des fonctionnalités ont été ajoutées pour intégrer les contrats dès leur conception alors que jusqu'ici seuls les documents finalisés et communicants se trouvaient dans la GED. C'est une manière de matérialiser les priorités stratégiques du comité de direction, ce qui constitue un premier indice d'évolution de la GED vers le statut d'infrastructure.

Dès fin 2023, l'alternante devenue chargée de valorisation mentionnait ce souhait du comité stratégique d'ajouter au fonds l'ensemble des documents liés à chaque contrat pour permettre

³ De 2023 à 2024, le service était composé de 4 personnes. Un des CDD n'est pas renouvelé en décembre 2024 suite à des coupes budgétaires.

une vue d'ensemble des projets, éviter les doublons et visualiser les manques [alternante, 2023]. L'étape de création des documents rend visible le processus de gestion de connaissances alors que jusqu'ici la gestion des connaissances se réduisait uniquement à la diffusion, même si les documents de présentation de l'outil notamment exposaient déjà bien cette notion de processus. La contrainte imposée aux ingénieurs de déposer dans la GED les contrats dès le dépôt du formulaire de demande et tout le travail qui s'ensuit en cas d'obtention du contrat va modifier leur pratique et leur implication dans l'outil GED [alternante, 2025].

A l'AE, l'objectif de la démarche de gestion des connaissances est d'augmenter le nombre de documents capitalisés dans la GED. En 2025, le nombre de documents présents dans la GED a augmenté de même que le nombre de personnes participant à son alimentation du fait de l'ajout de l'objet de connaissance « contrat ». Les objectifs concernant le nombre de salariés utilisant la GED lors de la mise en service du logiciel étaient de 80 personnes. Ce chiffre a été atteint grâce au travail de la communauté de gestion des connaissances et de son animateur. Suite à l'ajout de fonctionnalités pour prendre en compte les contrats comme objet de connaissance, l'objectif est passé à 400, le but étant de toucher à terme l'ensemble des agents de l'AE, soit un millier de personnes [alternante, 2025]. Plus d'employés prennent l'habitude d'utiliser la GED, plus l'outil devient une infrastructure.

Pour ce qui est d'autres types d'objets de connaissance, quand on interroge le manager sur la manière dont se passe la transmission du savoir d'un expert sur le départ, la transmission est naturellement pensée sous forme documentée⁴ [manager cellule, 2025]. Il a intériorisé la représentation du savoir sous cette forme, la GED la matérialisant. L'alternante est plus nuancée et envisage des formes plus collaboratives sûrement inspirées par son rôle d'animation de la communauté des chargés de valorisation.

Les chargés de valorisation, des ambassadeurs de l'idéologie du savoir véhiculée par la cellule gestion des connaissances ?

La communauté de gestion des connaissances à laquelle nous avons fait allusion dans la partie précédente est composée en 2023 de dix chargés de valorisation répartis dans différentes directions.

Le chargé de valorisation est une personne qui a une vue d'ensemble sur toutes les connaissances créées par les ingénieurs de son service. C'est lui qui conseille les ingénieurs dans l'élaboration de leurs livrables et qui implémente ceux produits par son service dans la GED en les qualifiant avec des métadonnées [chargé de valo, 2024].

Mais la fonction de chargé de valorisation dépend en réalité du temps que le manager de son service veut bien consacrer aux tâches de collecte et d'alimentation de la base alors que celui-ci n'est pas toujours convaincu de l'importance de la gestion des connaissances et de l'urgence des activités qui y sont liées. Cet état de fait change progressivement. En 2025, le chargé de valorisation interrogé consacre 15 % de son temps à l'alimentation de la GED avec les études produites par son service. Ce temps a surtout été officialisé sur sa fiche de poste, ce qui n'est pas systématiquement le cas de tous ceux qui exercent cette fonction [chargé de valo, 2025].

La communauté de gestion des connaissances a permis, selon les dires de l'alternante qui l'anime, de créer un sentiment d'appartenance et des pratiques communes. La communauté de gestion des connaissances ne comporte pour l'instant que des chargés de valorisation. Elle a pour but de faciliter l'apprentissage des fonctionnalités du nouvel outil et le partage de bonnes

⁴ Lorsque le service des ressources humaines détecte, lors des entretiens annuels professionnels, les experts sur le départ qui possèdent un savoir à transmettre sans reprenneur identifié et où le tuteurage en direct (tutorat) n'est pas possible, la transmission sous forme de document est activée. S'engage alors un travail de capitalisation par des entretiens avec l'expert concerné rendant explicite une connaissance intériorisée. D'après un de nos interviewés, ce travail de capitalisation concerne essentiellement les projets récents, les plus anciens étant plus difficiles à répertorier même par l'intéressé.

pratiques, la cellule leur déléguant certaines tâches indispensables au développement de la GED [alternante, 2025].

Nous pouvons associer cette communauté à une communauté opérationnelle d'exploitation (Bootz, 2013) puisqu'elle vise l'optimisation des opérations liée à l'usage de la GED par la diffusion de bonnes pratiques et qu'elle est pilotée par un membre de la cellule de gestion des connaissances. C'est une communauté pilotée et non spontanée (*Ibid.*).

L'animatrice de cette communauté informe les membres des nouveautés introduites dans l'outil. De leur côté, les membres sont des personnes ressources pour la cellule gestion des connaissances qui fournissent des retours utilisateurs pour adapter l'interface et les fonctionnalités de la GED à leurs besoins.

Dans la mesure où les chargés de valorisation appartiennent à différentes directions et assistent aux réunions de l'animatrice de façon régulière (il y en a une par mois), ils constituent un maillage territorial propice à l'essaimage de la vision managériale de la gestion des connaissances et au statut de la GED comme infrastructure. Les chargés de valorisation sont finalement des ambassadeurs de cette vision et peuvent jouer un rôle d'influenceurs au sein de leur service d'autant plus qu'ils appartiennent aussi à la communauté des ingénieurs qu'ils doivent mobiliser, leur assurant une certaine légitimité.

Cependant, ces chargés de valorisation sont aussi tiraillés par leurs autres missions qui alimentent leur vision du savoir. L'un de nos interviewés, chargé de valorisation et chargé de l'alimentation du portail public, souligne l'apport de ce dernier aux connaissances [chargé de valo, 2024] et souligne ainsi la difficulté à faire comprendre la spécificité de la GED, plus soucieuse du partage interne des connaissances. La confusion entre usage du portail et usage de la GED et celle entre connaissance et expertise pour la plupart des Aemiens ne facilitent pas le partage des connaissances internes.

Finalement, l'animatrice de la communauté de gestion des connaissances est une médiatrice du savoir (Galibert, 2021), une sorte de *community manager* qui ne porte pas son nom, dont le rôle est d'engager les chargés de valorisation aux logiques de circulation des savoirs, liées à la représentation du savoir sous forme de base de données.

L'existence de cette communauté illustre des mécanismes d'incitation et de coordination nécessaires à la diffusion de la vision documentaire du savoir partagée par la cellule gestion des connaissances et par le comité de direction. Elle illustre le travail organisationnel et communicationnel⁵ à envisager, en parallèle du développement de l'outil GED.

Conclusion

Par nos premiers résultats, il n'y a pas de doute que la transition organisationnelle du savoir est en cours et que la cellule de gestion des connaissances y joue un rôle important pour diffuser la vision de la direction. La culture de l'AE est porteuse de valeurs propices au partage de la connaissance, mais le *turn over*, la charge de travail, les résistances de certains managers freinent les changements de comportement et ralentissent la dynamique en cours. La crise réputationnelle subie par l'AE, l'impossibilité de débloquer des budgets fin 2024 suite au retard du vote du budget de l'Etat, le non renouvellement de Contrat à Durée Déterminée en lien avec le projet ont une influence directe sur les transitions [alternante, 2025].

La présence de référents de gestion des connaissances dans chaque direction dont l'une des missions est d'alimenter l'outil GED diffuse une vision à travers laquelle le savoir documenté est privilégié, au détriment de la transmission des compétences qui reste encore prioritairement lié au service des ressources humaines.

⁵ Par manque de place, nous ne discutons pas ici du rôle des chargés de communication pourtant cité par nos interviewés et jouant aussi un rôle essentiel.

Nous pouvons aussi nous étonner du regard uniquement documentaire porté sur les savoirs d'expertise. En effet une personne qualifiée d'expert (Bootz, Schenk, 2014) a souvent une bonne connaissance d'un sujet acquise par sa formation d'origine et enrichie de son expérience. Ses compétences sont reconnues dans son domaine d'activité ce qui lui confère une autorité et une légitimité pour s'exprimer dans d'autres cercles. Cet aspect n'est pas suffisamment abordé dans cette première étude et mériterait d'être exploré. D'autres scènes d'activités sont à investiguer pour nuancer nos premières constatations et voir la place des compétences et de l'expérience pour construire le savoir à l'AE, ce qui soulève d'autres questions.

La GED est-elle le seul outil de l'infrastructure du savoir à l'AE ou faut-il la coupler à d'autres outils ? Le savoir à l'AE ne s'inscrirait-il pas dans un écosystème de production de savoirs scientifiques et techniques où la cellule de gestion des connaissances, le service qui gère les départs à la retraite, la cellule qualité et les activités de veille sont impliqués ?

Nous pourrions aussi nous interroger sur le choix de parler de gestion des connaissances quand les connaissances sont matérialisées par une GED les réduisant à un traitement informationnel. La préoccupation de la connaissance est pourtant indéniable à l'AE. En effet, les chargés de communication travaillent à traduire les documents scientifiques en information compréhensible par les cibles (sous forme de document de synthèse ou de document pédagogique notamment), afin que ces dernières puissent mieux s'approprier leur contenu. Pour Yves Jeanneret (2008), les productions culturelles se modifient continuellement, du fait même de leur circulation et de leur appropriation. Ces dernières passent en premier lieu par un travail sur les formes, dont l'AE se préoccupe pour favoriser la diffusion de son expertise en matière de transition écologique et la défendre. Les récents remous dans l'espace public soulignent l'importance d'intégrer à la transition organisationnelle du savoir à l'AE une réflexion sur les leviers de la reconnaissance de l'expertise scientifique de l'AE. Un travail préalable concernant les ressorts de la légitimité (Curchod et al. 2015) de l'AE auprès des tutelles et du grand public est à mener ainsi qu'un travail de légitimité interne de la communauté de gestion des connaissances.

Bibliographie

- Becker Howard, S. (1988). *Les mondes de l'art*. Flammarion.
- Bouillon Jean-Luc et Catherine Loneux (2021). De la constitution communicationnelle des organisations à l'organisation du social : enjeux et perspectives pour les ACO et la CCO », *Communication et organisation*, 59. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.9740>
- Bootz, J.-P. (2013). L'évolution du manager : un pilote de communauté de pratique entre l'expert et l'intrapreneur. *Management & Avenir*, 5(63), 115-139.
- Bootz, J. et Schenk, E. (2014). L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion. *Management & Avenir*, 67(1). <https://doi.org/10.3917/mav.067.0078>
- Curchod, C., Morales, J. et Talbot, D. (2015). Des organisations sous pression. Quand la légitimité, l'identité et le sensemaking sont menacés. *Revue française de gestion*, 248(3). <https://doi.org/10.3166/RFG.248.11-21>
- Domenget J.-C., Larroche V., Peyrelong M.-F. (dir.) (2015), *Reconnaissance et temporalité. Une approche info-communicationnelle*, Paris, L'Harmattan.
- Galibert, O. (2021). Le Community Management au service de la médiation des savoirs Une instrumentalisation de l'intelligence collective. *Les Cahiers du numérique*, 17(1). <https://doi-org.docelec.enssib.fr/10.3166/LCN.2021.004>.
- Girel S. (2014-2016). Mondes de l'art, dans Glinoeur A., Saint-Amand D. (dir.), *Le lexique socius*, URL : <http://ressources-socius.info/index.php/lexique/21-lexique/44-horizon-d-attente>

Granjou, C. (2003). L'expertise scientifique à destination politique. Cahiers internationaux de sociologie, n° 114(1), 175-183. <https://doi.org/10.3917/cis.114.0175>

Jacob, C. (2014). Qu'est-ce qu'un lieu de savoir ?. OpenEdition Press, <https://doi.org/10.4000/books.oep.423>.

Jeanneret Y. (2008), *Penser la trivialité: La vie triviale des êtres culturels*. Paris, Hermès science publication.

Larroche V. (2024). *Penser la conception et l'analyse de dispositifs info-communicationnels*. [HDR, Université Lyon 2 Lumière]. <tel:04510474>

Star S.L. (2018). L'ethnographie des infrastructures. *Tracés. Revue de Sciences humaines* 35. <https://doi.org/10.4000/traces.8455>

Tournier, F. (2023). *De la critique de l'omniprésence de la GED dans les démarches de KM dans les organisations Comment normes, incitations, et outils orientent le KM vers une surcodification laissant de côté l'usager, premier détenteur de la connaissance*. [Mémoire de master 2, Enssib] <https://www.enssib.fr/bibliotheque-numerique/documents/72416-de-la-critique-de-l-omnipresence-de-la-ged-dans-les-demarches-de-km-dans-les-organisations-comment-normes-incitations-et-outils-orientent-le-km-vers-une-sur-codification-laissant-de-cote-l-usager-premier-detenteur-de-la-connaissance.pdf>

Sources

Scène d'activités du manager de la cellule gestion des connaissances YP

15 fév 2023 : Entretien [Manager cellule, 2023]

18 février 2025 : Entretien [Manager cellule, 2025]

Des documents internes à l'AE : processus de gestion des connaissances, feuille de route

Activités :

YP participe aux réunions du comité de direction comme membre

YP manage la cellule de gestion des connaissances dont les membres sont sur des sites différents

Scène d'activités pour une alternante de la cellule gestion des connaissances FT

19 dec 2023 : Entretien [alternante, 2023]

Sept 2023 : Rapport de stage [alternante, 2023]

1 fév 2025 : un écrit sur les changements à l'AE entre 2024 et 2025 [alternante, 2025]

Des documents internes à l'AE : processus de gestion des connaissances, feuille de route, description de la démarche sur la page d'accueil de la GED

Activités :

Chef de projet de la conduite de changement lié à la GED, formation, conception d'outils de communication, assistance usager

Chargée de valorisation : utilise la GED pour intégrer les documents d'une direction régionale

Scène d'activités pour un chargé de valorisation DM

15 fév 2024 : Entretien [chargé de valo, 2024]

26 fév 2025 : Entretien [chargé de valo, 2025]

Des documents internes à l'AE : Document de formation

Activités :

Membre de la communauté de gestion des connaissances de l'AE

Producteur d'études

Alimente la GED avec ses études, celles produits par les autres ingénieurs ou des prestataires

Norme ISO (2019). Systèmes de management des connaissances – Exigences. NF ISO 30401,

Afnor éditions cadre d'actions des 3 scènes d'activités

Les politiques publiques en quête de fictions sur les futurs : le cas de la démarche « Vers Paris 2050 »
Public policies in search of fictions about futures: the case of “Towards Paris 2050”

Joffrey Lavigne, Musée national d'Histoire naturelle, CESCO /Cerlis
lavignejoffrey@gmail.com

Mots-clés : politiques publiques, futurs, design fiction, participation citoyenne

Keywords: public policy, futures, design fiction, citizen participation

Résumé

Initiée en 2022 par la Ville de Paris, la démarche de prospective créative « Vers Paris 2050 » vise à élaborer des représentations fictionnelles avec les habitant·e·s dans le cadre de la révision du plan de résilience de la ville voté en décembre 2024. La présente étude envisage cette démarche comme un dispositif participatif de fictionnalisation et étudie les potentiels écarts entre les rôles et tâches assignés aux participant·e·s de ce dispositif, et l'activité effective de ces participant·e·s. Reposant essentiellement sur des entretiens menés *a posteriori* de la démarche, nous essayons d'interroger les prétentions d'une telle démarche à préfigurer et cadrer des politiques publiques de transition.

Abstract

In 2022, elected officials and public servants of Paris launched the “Towards Paris 2050” initiative. This creative foresight process intends to elaborate speculative fictions including residents as part of the revision of the city's resilience plan which will be voted on in December 2024. This paper looks at this initiative as a participatory fictionalisation process and examines the potential discrepancies between the roles and tasks assigned to participants in the process and their actual activities. This study attempts to examine the claims of such a process to frame public policies for ecological transition.

« Vers Paris 2050 », entre rhétorique partenariale et rhétorique de la futurité

Joffrey Lavigne

En septembre 2022, la Ville de Paris initie une démarche de “prospective créative” intitulée « *Vers Paris 2050, affronter ensemble les défis de notre siècle* ». Inscrite dans le cadre du programme de résilience et de prospective de la ville, cette démarche a mobilisé différentes typologies de participants (étudiants, artistes, écoliers et collégiens, citoyens parisiens, détenus du centre pénitentiaire Paris-La Santé)¹ autour de quatre “dispositifs créatifs” distincts : des ateliers d’écriture animés par des auteurs de fiction ; un concours et un appel à idées à destination d’étudiants ; un appel à projets artistiques et des ateliers pédagogiques animés dans des écoles et collèges de la ville.

Cette initiative nous semble s’inscrire dans une reconfiguration de l’imaginaire de la rationalité illimitée (Castoriadis, 1975) en crise depuis la fin des Trente Glorieuses. Une telle reconfiguration apparaît en partie liée à la publicisation de concepts comme celui de “limites planétaires” (Rockström, J., Steffen, W., Noone, K. et al., 2009) et à la prise de conscience de nouveaux risques, en particulier les risques environnementaux, qui pèsent sur le devenir des sociétés humaines notamment en milieu urbain. Face à ces risques aux figures multiples, objectivés ou ressentis, les institutions politiques contemporaines tentent d’élargir la prise en charge de ces défis écologiques et climatiques à d’autres acteurs que les seuls experts : citoyens, associations, artistes, etc. S’installe alors dans le champ de l’action publique une “rhétorique partenariale” qui repose sur “la valorisation de la *praxis* des acteurs, et sur une croyance dans leur capacité dialogique” (Errecart, 2013). Si cet impératif participatif révèle en creux “les limites, voire l’impuissance des pouvoirs publics à résoudre à eux seuls tous les problèmes de la société” (Bernard, 2014), il favorise toutefois l’émergence de nouvelles formes de participation politique et de nouveaux répertoires d’action (Saurugger, 2002) et d’engagement par les idées. “Participer, c’est ainsi prendre part à des univers de sens en train de se faire, s’initier à des formes d’expérience publique, apprendre à maîtriser des processus de catégorisation et d’argumentation, des manières de voir et de dire et des activités de coopération et de communication – autant de modalités d’engagement dans un monde commun.” (Céfaï et al., 2012)

À cette rhétorique participative du *faire avec* ou du *dire ensemble*, s’adjoint une autre rhétorique : celle de la futurité (Raven, 2016). Les risques environnementaux et les incertitudes qui en découlent semblent participer à la prolifération de récits et de fictions sur les futurs ainsi de dispositifs de fictionnalisation (Fournout, 2021). Les techniques d’imagination (ateliers d’écriture, de design fiction, co-design prospectif, etc.) s’invitent dans les processus de participation. Le fait participatif se double dès lors d’un *fait imaginatif*. Il s’agit de produire des futurs sous des formes variées (images-fictions, récits, etc.) et redistribuer la compétence imaginative aux citoyens. Aussi, aux trois logiques processuelle, décisionnelle et d’expression qui caractérisent la participation (Bernard 2014), nous pensons nécessaire d’y associer une quatrième : la logique imaginative. Cette logique repose sur la promesse d’imaginer collectivement un futur possible en faisant un usage maximal des axiologies et des formes passionnelles du discours (peur, espoir, dégoût, etc.) afin de passer d’un état de sidération ou d’impuissance face aux crises à une posture d’invention ou d’imagination constitutive d’un pouvoir d’agir ou d’un “actepouvoir” (Mendel, 1999). À ce titre, selon J-L. Prades qui propose le concept d’imagination participative, “il n’existe pas de participation véritable sans imagination et créativité” (Prades, 2015).

¹ Les typologies de participant·e·s sont formulées ainsi sur le site de la Ville de Paris consulté le 06 décembre 2024.

Enquêter sur et par le dispositif

C'est au cœur de cette double rhétorique que s'inscrit la démarche de prospective institutionnelle Vers Paris 2050 (VP 2050). Cette dernière est en effet motivée par une multiplicité d'intentionnalités qui font écho à ces rhétoriques : *“se projeter collectivement”* ; *“affronter les défis de notre siècle”* ; *“exprimer et partager avec les Parisien-ne-s une vision de l'avenir de leur ville”* ; *“Ouvrir le dialogue sur les futurs possibles et désirables”* ; *“engager un dialogue sur les transformations à opérer”* ; *“imaginer et représenter la vie quotidienne à Paris”*². Tous ces mots-là disent la nécessité de mettre en place aujourd'hui quelque chose pour l'après. Ce quelque chose à *faire produire*, ce sont des récits, des images, des maquettes, des installations et une exposition qui projettent des futurs possibles.

La démarche VP 2050 apparaît ainsi comme un embrayeur entre un présent et des futurs, entre des virtuels (ce qui peut advenir) et un actuel (ce qui adviendra). Elle est aussi circonscrite dans un processus plus large de l'action publique, entre une phase de diagnostic et de constat sur la crise climatique qui menace l'habitabilité de la ville de Paris et une phase d'action ou de planification qui se traduit par l'élaboration du plan de résilience de la ville de Paris. Par ailleurs, cette démarche met en relation une pluralité d'acteurs et d'institutions (ville de Paris, CAUE, agence de design fiction, Pavillon de l'Arsenal, animateurs, habitants, étudiants, etc.) dans un espace d'activités orientées vers une finalité *a priori* commune.

En ce sens, ce travail de l'imagination revêt des dimensions à la fois stratégique, processuelle et relationnelle qui sont intimement liées à la notion de dispositif. C'est au travers de cette notion que nous envisageons l'étude de la démarche VP 2050 car elle nous semble essentielle pour penser les agencements, les relations entre les différents acteurs et les activités au sein de cette démarche. Aussi, notre propos ici est moins de qualifier ce dispositif (dispositif de fictionnalisation, dispositif techno-sémiotique, dispositif narratif, etc.) ou d'étudier ses productions symboliques que d'interroger les écarts possibles entre d'une part, les tâches et les rôles assignés aux participants dans la perspective d'élaborer des fictions de futurs pour la ville de Paris, et l'activité de ces participants d'autre part. Ce ne sont pas tant les finalités du dispositif qui nous occupent, mais les processus d'appropriation (Bernoux, 1981) ou les lignes de fuite³ (Monnoyer-Smith, 2013 et Deleuze, 1992) du programme VP 2050.

Il s'agit en quelque sorte de questionner le caractère d'évidence, de naturalité de ce dispositif d'imagination et de ses emboîtements successifs au sein d'autres dispositifs de l'action publique.

De fait, deux questions infusent cette communication : Comment les participants à un tel processus inventif, délibératif, créatif se préfigurent la place qui a été la leur au sein du dispositif et au sein de cette démarche publique globale ? Comment les concepteurs du dispositif se représentent l'imagination fictionnelle comme instrument possible de l'action publique ?

Pour ce faire, nous orientons l'étude sur une partie du dispositif VP 2050 : la consultation étudiante menée entre septembre 2022 et juin 2023, composée d'un appel à idées et d'un concours étudiant. Au total, ce sont 42 projets (28 pour l'appel à idées et 14 pour le concours) qui ont été déposés par des groupes étudiants puis instruits par les organisateurs de VP 2050. Parmi ces projets, 15 ont été sélectionnés et exposés au Pavillon de l'Arsenal du 6 février au 17

² Citations extraites des sites internet du Conseil d'architecture, d'urbanisme et de l'environnement de Paris et de la Ville de Paris : <https://www.paris.fr/pages/vers-paris-2050-une-demarche-creative-pour-affronter-les-defis-de-notre-siecle-21969> et <https://www.caue75.fr/paris2050>.

³ Les lignes de fuite sont l'une des dimensions du dispositif ; elles permettent d'étudier les pratiques effectives du dispositif et pointer les détournements, les réinventions, les adaptations sous l'angle du désir. Cette notion n'était pas présente dans la définition initiale du dispositif par Michel Foucault. Elle a été introduite par Gilles Deleuze dans *Qu'est-ce que le dispositif ?* publié en 1992. Laurence Monnoyer-Smith reprend ensuite cette notion en mettant en évidence que les dispositifs canalisent et structurent le désir mais que dans la mesure où cette instrumentalisation du désir ne peut être qu'imparfaite ou incomplète, le dispositif est toujours “perméable à la subversion et à la profanation” (2013, p.22).

mars 2024 aux côtés de productions réalisées dans le cadre des autres dispositifs créatifs menés en parallèle (ateliers d'écriture, appel à projets artistiques et ateliers pédagogiques).

Notre enquête a été conduite auprès des étudiants de l'ensemble des projets lauréats à l'exception de deux projets de l'appel à idée ("*5h du matin, Paris s'endort*", "*Le quartier de la seconde vie*") et deux projets du concours ("*Déploiement et repli*" et "*Végépiades*") en raison des difficultés rencontrées pour joindre les étudiants de ces groupes. Les étudiants interrogés proviennent essentiellement d'écoles d'architecture, de paysage, d'art, d'ingénieur et de sciences politiques⁴. Ces entretiens semi-directifs (n=17 sur 49 étudiants) ont été réalisés en visio-conférence d'une durée d'1h à 1h30, et avaient pour vocation d'explorer quatre grands thèmes :

- Le vécu général de la démarche VP 2050 à travers le récit rétrospectif des différentes étapes et activités menées par le groupe étudiant ;
- Le processus de création et d'imagination, notamment l'appropriation des différents documents et consignes du dispositif, le rôle dans le travail d'imagination et les références mobilisées ;
- Les relations entre les membres du groupe étudiant et entre le groupe et les différents acteurs du dispositif (mairie de Paris, CAUE, établissement scolaire, etc.)
- La perception des objectifs et des intentions du programme VP 2050.

Par ailleurs, nous nous sommes entretenus avec des acteurs qui ont participé au cadrage ou à l'animation de ce dispositif : membres du CAUE de Paris (n=2) et de la mairie de Paris (n=1) ainsi que des designers de l'agence Design Friction (n=2)⁵. Ces entretiens ont principalement porté sur leur rôle dans l'élaboration du dispositif et plus précisément du cadre organisateur du dispositif (à savoir les procédures et des documents téléologiques⁶, les objectifs, les textes inducteurs⁷, etc.).

La discussion autour des résultats de cette enquête se concentrera sur une composante spécifique du programme : les textes d'inspiration envisagés "pour nourrir les productions des participants aux quatre dispositifs créatifs de Vers Paris 2050 et ancrer ces récits et ces images dans des futurs possibles"⁸.

Les textes d'inspiration : cadrer et orienter le travail de l'imagination citoyenne

Dans le cadre du programme Vers Paris 2050, il a été décidé de rédiger quatre fictions distinctes qui ont constitué le cadre d'imagination pour l'ensemble des dispositifs créatifs, notamment pour la consultation étudiante.

⁴ La consultation étudiante exigeait qu'un étudiant issu d'une école d'architecture ou de paysage soit mandataire du projet et que l'équipe projet soit pluridisciplinaire. Les principales écoles représentées sont l'Ecole nationale supérieure d'architecture Paris-Malaquais, Sciences Po, le Centre Michel Serres, l'École Nationale Supérieure de Paysage de Versailles, l'École nationale supérieure d'architecture Paris-La Villette, etc.

⁵ Nous avons également mené des entretiens auprès d'auteur·trices qui ont animé des dispositifs d'écriture auprès d'un public habitant (n=2) ainsi que le laboratoire de recherche et d'innovation du Ministère de la Justice (n=1) qui a organisé des ateliers d'écriture auprès de détenu·es de la prison de la Santé. L'appel à projet artistique ainsi que les ateliers pédagogiques ne font pas l'objet d'une étude.

⁶ Les documents téléologiques sont les documents dirigés vers une fin ou un but. Cela permet d'étudier "la façon dont les acteurs attribuent les finalités aux dispositifs sans préjuger de celles plus essentielles, que les dispositifs seraient supposés remplir" (Dodier et Barbot, 2016)

⁷ Par textes inducteurs, nous désignons ici les textes d'inspiration qui ont cadré l'ensemble des ateliers. Nous pouvons également les appeler opérateurs de décrochage (K. Hamburger, 1957) dans la mesure où ils sont censés favoriser le travail d'imagination et de projection en 2050.

⁸ Dossier de presse de l'exposition Vers Paris 2050 organisée au Pavillon de l'Arsenal : https://www.pavillon-arsenal.com/data/expositions_fbcd/fiche/11684/vp2050_dossierpresse_v2-1_web_6345e.pdf

Ces fictions présentent une structure commune composée de trois unités discursives distinctes :

- un « angle d'attaque » qui sert à planter le décor, tout en ménageant un espace d'appropriation nécessaire pour que les équipes candidates puissent s'emparer de ce scénario et l'enrichir⁹. Cet angle d'attaque se compose d'un titre, d'un énoncé hypothétique sous la forme d'un « et si » et d'un scénario présentant Paris en 2050.
- des « fragments issus de ce futur » : chaque fiction présentait trois situations ou composantes du monde en 2050 en s'attachant à un détail possible de ce celui-ci. Ces fragments participent à l'incarnation concrète de l'angle d'attaque.
- des « tendances » qui sont des extraits de presse ou de rapports issus de différentes institutions (Mairie de Paris, APUR, Croix Rouge, etc.) et en particulier de la stratégie de résilience de la ville de Paris.

<i>Les quatre fictions d'inspirations du programme Vers Paris 2050</i>				
Titre	Fluctuat nec mergitur	Paris partagé	Le droit à la fraîcheur	Répétitions générales
Énoncé hypothétique	Et si la Seine devenait le moteur de transformation des modes de vie des Parisien·n·es ?	Et si une vague migratoire instaurait une nouvelle logique du partage à Paris ?	Et si la chaleur imposait de nouveaux modes de vie parisiens ?	Et si Paris répétait les chocs et les crises pour mieux les préparer ?

Tableau 1: Les quatre fictions d'inspirations du programme Vers Paris 2050

Ces formations discursives fictionnelles sont d'une part, prises dans des relations explicites d'intertextualité (entre les fictions elles-mêmes, et, à l'intérieur des fictions, entre les unités discursives), et dans de relations d'interdiscours (Pêcheux 1975) d'autre part. Il y a en effet de multiples *choses* qui parlent avant, ailleurs et indépendamment de ces quatre fictions. Parmi ces *choses* dissimulées dans ces formations discursives, nous nous sommes intéressées aux choix éditoriaux réalisés par les équipes de la Mairie de Paris et l'agence Design Friction. C'est cette dernière qui a proposé un ensemble de six angles d'attaque à partir de la documentation et des données prospectives fournies par la Mairie de Paris. Dès lors, un travail de sélection et de réécriture a été engagé pour prioriser les thèmes du programme Vers Paris 2050.

« On a aussi avec eux co-sélectionné ce qu'ils appelaient des angles d'attaque parce qu'effectivement, il y a plein de sujets qu'on peut aborder. Donc, de quoi parler ? Comment prioriser les sujets abordés ? Ça, en fait, on a fonctionné avec un document en navette. [...] Ne serait-ce que parce que je vois que dans le dossier, t'as plein de documents. Donc t'as les angles de départ, t'as la refonte des angles, t'as la sélection, etc. Ça prouve qu'il y a eu pas mal d'échanges, d'affinage, on va dire, de raffinage. » Membre de l'agence Design Friction

⁹ Extrait du Cahier des Charges du Concours Etudiant : <https://www.caue75.fr/paris2050/consultation-etudiante/cahier-des-charges>

Parmi les six thèmes initiaux, trois ont été écartés (la démocratie agro-écologique¹⁰, architecture mental¹¹ et l'activisme citoyen¹²) et un thème inédit a émergé : celui relatif au droit à la fraîcheur.

« Typiquement, tu vois, le droit à la fraîcheur, il n'apparaît pas dans les angles de base. Donc lui, il a été pointé comme un thème à aborder, alors qu'il n'était pas proposé à la base. Et donc, je ne sais plus précisément, mais certainement qu'ils nous ont dit qu'en fait ... "on veut parler du phénomène de réchauffement, des îlots de chaleur et tout". »

Membre de l'agence Design Friction

A ce travail de « raffinage » des thèmes ou angles d'attaque, un travail de réécriture des textes d'inspiration a été mené en collaboration avec les équipes de la Mairie de Paris. Les énoncés ont fait l'objet d'une attention particulière.

« Ben, j'essaie de réfléchir, qu'est-ce que ... parfois c'était des termes qui nous paraissaient un peu anxiogènes, donc par exemple sur la question des chaleurs, au départ le titre c'était la Grande Fournaise, je crois, quelque chose comme ça, et donc on a proposé de l'appeler plutôt le Dôme, parce que c'est, voilà, il y avait cet effet, tel que c'était rédigé, le scénario faisait vraiment très peur, entre guillemets. »

Membre de la Mairie de Paris

Ces réécritures successives des thèmes et des textes semblent participer d'une stratégie d'euphémisation du caractère potentiellement négatif, anxiogène ou dystopique des inspirations fictionnelles. Les sujets liés à la défiance citoyenne à l'égard des institutions politiques, à l'intensité du réchauffement climatique ou à la présence d'animaux dits nuisibles dans la ville ont été écartés ou reformulés dans la perspective de « faire émerger des futurs souhaitables » ou « plus reluisants »¹³. La crédibilité des univers et des propositions fictionnelles constituait par ailleurs un critère décisif pour l'écriture des angles et des fragments du futur¹⁴.

Ces réécritures convoquent plusieurs conceptions de la fiction.

La première est relative au caractère performatif des énoncés fictionnels. Ils ont vocation à produire des effets sur les participants du concours : les transporter dans des univers futuristes, orienter ou focaliser leurs projets sur des thématiques spécifiques, accompagner et étayer leur travail d'imagination, etc. Domine ici l'idée que la fiction revêt une fonction *dispositive*.

La deuxième approche porte sur la fonction *heuristique* de la fiction. Dans la mesure où ils garantissent une forme de compossibilité entre le monde fictionnel et le monde actuel, les textes d'inspiration semblent constituer, pour les organisateurs du programme VP 2050, un lieu

¹⁰ « Et si Paris devenait une capitale agroécologique pour assurer la sécurité alimentaire et sanitaire de ses habitants ? » : extrait de l'entretien avec un membre de l'agence Design Friction.

¹¹ « Et si Paris transformait son patrimoine architectural pour améliorer la santé psychologique du vivant ? » : extrait de l'entretien avec un membre de l'agence Design Friction.

¹² « Aux arbres citoyens-citoyennes », c'était plutôt l'idée de l'activisme citoyen. Et si Paris devenait une zone à transitionner par le biais d'un polyactivisme de citoyens engagés en ligne et sur le terrain ? » : extrait de l'entretien avec un membre de l'agence Design Friction.

¹³ Extrait de l'entretien avec un membre de l'agence Design Friction

¹⁴ « Alors ... L'intention, c'était de proposer une forme d'originalité quand même, ... d'être à la croisée entre la matière dont on s'est nourri, la documentation qu'on a effectuée, qui nous donne des tendances à extrapoler, et ensuite on va les extrapoler de manière à avoir ... un scénario, un texte qui soit créé ... à la fois crédible euh ..., auquel on puisse ... je dis pas que c'est le plus probable comme futur, mais en tout qu'on ... crédible au sens où on peut se projeter dedans, ça ne nous paraît pas complètement fantasque ou complètement irréaliste, mais tout en étant quand même original et créatif [...] » Extrait d'entretien avec un membre de l'agence de Design Friction

pertinent et légitime pour imaginer des futurs alternatifs. A condition seulement que ces textes d'inspiration se situent dans la "zone grise" (ni dystopique, ni utopique) et qu'ils soient « crédibles ».

Enfin, la fiction apparaît comme un possible opérateur de conflictualité. Les textes d'inspiration peuvent déborder du cadre initial et susciter des contestations, critiques ou attaques à l'égard de l'institution qui énonce ces fictions. Ici, c'est la fonction *politique* de la fiction qui s'exprime dès lors que les acteurs interrogés s'inquiètent des effets de certaines formulations ou thématiques.

Les entretiens menés avec les participants ont permis de faire émerger une diversité d'appropriation de ces textes d'inspiration. Si nous ne nous attarderons pas sur ces usages des textes dans cette communication, il nous semble essentiel de préciser que les groupes ont choisi en grande majorité un des quatre textes proposés pour mener leur projet : Le Droit à la Fraîcheur. Ces choix ont été explicités à l'occasion des entretiens avec les étudiants du concours et de l'appel à idées. C'est la dimension sensible a prévalu au moment de sélectionner le texte en amont de leur projet¹⁵.

Si l'on se réfère à la *Poétique* d'Aristote, le *placere* (l'art de séduire ou de plaire) et le *movere* (la capacité à émouvoir) ont prédominé sur les autres dimensions du discours au moment de choisir les textes d'inspiration qui ont constitué ensuite le socle du travail d'imagination des étudiant·e·s. Or, cette dimension passionnelle n'a semble-t-il pas été suffisamment anticipée par les organisateurs du programme VP 2050 qui espéraient un choix plus équilibré entre les textes, notamment en vue de l'exposition.

<i>Répartition du choix des textes d'inspiration par les étudiant-e-s du concours et de l'appel à idées Vers Paris 2050</i>				
	Fluctuat nec mergitur	Paris partagé	Le droit à la fraîcheur	Répétitions générales
Concours étudiant	4	1	8	1
Appel à idées	7	8	12	1
Total	11	9	20	2

Tableau 2 : Répartition du choix des textes d'inspiration par les étudiant-e-s du concours et de l'appel à idées Vers Paris 2050

Cette disparité dans le choix des textes d'inspiration par les étudiants constituait un premier effet non anticipé des textes eux-mêmes. Or, cet effet de bord a une implication majeure pour la suite du dispositif, et en particulier pour l'exposition.

« Il y avait quatre textes et quatre sites. Et ... bah comme il fallait, on avait déjà cet objectif de faire une exposition, euh, et ben, ... il y eu... ben on était un peu obligés en

¹⁵ « Et en fait, quand j'ai lu le texte, « le droit à la fraîcheur », c'était directement ce qui m'a paru le plus sensible vis-à-vis d'un paysagiste. » Participant 2

« Ce qui était ... intéressant dans tous les textes et dans la démarche, c'est que ces textes de fiction, même s'ils racontaient un Paris qui finalement ... dont on n'est pas si loin d'un point de vue climatique, c'est qu'on est juste éloigné au niveau de la fréquence des événements. » Participant 6

« Et en fait, le texte, la manière dont c'était écrit, on sentait vraiment que ça impactait les gens et ... On avait la vision à la lecture du texte que la capitale devenait un désert du fait que la population essayait de la fuir parce que c'était invivable. » Participant 11

gros de choisir au moins un projet étudiant par texte et un projet étudiant par site. »
Membre du CAUE

Aussi, le dispositif de médiation que constitue l'exposition rétroagit sur le cadre initial des textes d'inspiration. L'exposition surgit ici dans sa matérialité comme un cadre du travail d'imagination de ces futurs. Il devient délicat de déterminer quel dispositif est enchâssé dans l'autre : est-ce que ce sont les productions symboliques qui informent l'exposition ou l'inverse ? Est-ce le programme VP 2050 qui contient l'exposition, ou l'exposition qui encapsule le programme ? Évidemment, ces enchâssements restent flous et il n'est pas question de les préciser ici. En revanche, nous constatons que ces rétroactions sont impensées alors même qu'elles contraignent l'ensemble du processus.

De cet impensé naissent des frustrations, des déceptions et des incompréhensions exprimées par les participants face à l'appauvrissement ou la réduction de l'ensemble du processus d'imagination.

Ces diverses frustrations expriment le fait que *quelque chose manque*. Évidemment, il se peut que le dispositif de médiation soit mal conçu, mais il nous semble important de souligner que c'est certainement la notion de dispositif qui est piègeuse. L'exposition n'est pas ou peu pensée dans son action propre dans le processus global. Elle n'est pas simple mise à disposition des productions fictionnelles des participants du programme ou une interface dans laquelle on restitue ces productions, elle dispose (ou rétro-agit sur) aussi en retour le dispositif global. C'est l'enchâssement des dispositifs (et leurs interactions dynamiques) qui a peu été conscientisé dans le cadre de la consultation étudiante.

Conclusion

L'usage de la fiction et des techniques de fictionnalisation dans le cadre de dispositifs participatifs est motivé par différents intérêts. Les fictions peuvent aider les acteurs publics à intégrer efficacement l'incertitude dans la prise de décision (Bizikova et al. 2011), à identifier les possibles freins actuels et futurs à la transformation des villes (Carisson-Kynyama et al. 2013), à encourager le dialogue entre habitants et parties prenantes (Derek et al. 2021) et à nourrir la définition de futurs possibles par la pluralité de récits locaux (Marschütz et al. 2020). Enfin, elles peuvent être considérées comme des espaces où sont testées des hypothèses de configurations socio-écologiques inédites (Rumpala 2010) en vue de planifier des alternatives. Ces dispositifs sont également des espaces où les différents acteurs peuvent élaborer des représentations qu'une société se donne pour comprendre et agir sur le réel tel qu'il est perçu (Muller, 2018).

Ce sont des espaces de rencontre où chacun construit des attentes, projette des intérêts et élabore des motivations distinctes. Ces rencontres semblent indispensables au renouvellement des registres d'action et de pensée ainsi qu'à l'institutionnalisation de nouveaux imaginaires dans le contexte des crises climatique et écologique.

Mais ces dispositifs de fictionnalisation soulèvent un certain nombre d'interrogations. Parmi elles, nous en exposerons trois.

La première porte sur l'injonction à élaborer des nouveaux récits que l'on peut déceler en creux dans les intentions de Vers Paris 2050. Cette injonction "renvoie à un présupposé du changement très naturalisé par les acteurs sociaux, à savoir que pour modifier des actes il conviendrait préalablement de modifier les représentations sociales, les attitudes, les opinions, les idées des sujets" (Bernard, 2013). Ce présupposé reste à être démontré et nous n'avons pas trouvé dans la littérature scientifique de travaux qui vont dans ce sens.

La deuxième concerne les effets transformateurs de ces dispositifs sur l'action publique. Ces effets des dispositifs de participation, mobilisant ou non la fiction, restent souvent limités en

raison d'une trop faible articulation entre ces dispositifs et les espaces décisionnels. Les entretiens ont mis en exergue une absence de continuité entre les pratiques imaginatives et les processus de décision. L'exposition, considérée comme une fin en soi, marque une rupture dans ce potentiel continuum *mobiliser, imaginer, donner sens, symboliser, institutionnaliser et agir* et ouvre la porte à un sentiment de déception ou d'indifférence de certain·e·s participants.

La troisième interrogation est liée à l'intrication de la participation et de la communication que souligne Marie Dufrasne. Elle met en exergue que participation et communication partagent un même horizon commun, celui de recréer du lien, et que cette proximité peut conduire les institutions politiques à "lier, voire à certains moments confondre, les buts de la participation et de la communication" (Dusfrane, 2022). Cette confusion a été signifiée au cours des entretiens au cours desquels certains participants regrettent une forme de manipulation de leur travail et tendent à réduire le dispositif à "d'la com".

Aussi, l'un des principaux défis de ces dispositifs consiste à garantir une certaine authenticité des processus de fictionnalisation, d'en explorer les possibles traductions pour l'action publique et de les inscrire pleinement dans les processus décisionnels.

Bibliographie

Bernard, F. (2014). Imaginaire, participation, engagement et empowerment. *Communication et organisation*, (45). Advance online publication 1 juin 2017. <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4509>

Bernoux, P. (1981). *Un travail à soi*. Privat.

Bizikova, L., Pintér, L., & Tubiello, N. (2015). Normative scenario approach: A vehicle to connect adaptation planning and development needs in developing countries. *Regional Environmental Change*, 15, 1433–1446. <https://doi.org/10.1007/s10113-014-0705-x>

Castoriadis, C. (1975). *L'institution imaginaire de la société*. Seuil.

Carlsson-Kanyama, A., Carlsen, H., & Dreborg, K.-H. (2013). Barriers in municipal climate change adaptation: Results from case studies using backcasting. *Futures*, 49, 9–21. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2013.02.008>

Céfaï, D., Carrel, M., Talpin, J., Eliasoph, N., & Lichterman, P. (2012). Ethnographies de la participation. *Participations*, 4(3), 7–48. <https://doi.org/10.3917/parti.004.0005>

Deleuze, G. (1989). Qu'est-ce qu'un dispositif ? In Michel Foucault philosophe. *Rencontres internationales, Paris, 9, 10, 11 janvier 1988* (pp. 185–196). Seuil.

Van Berkel, D. B., & Verburg, P. H. (2012). Combining exploratory scenarios and participatory backcasting: Using an agent-based model in participatory policy design for a multi-functional landscape. *Landscape Ecology*, 27, 641–658.

Dufasne, M. (2022). Les dispositifs participatifs dans un monde de communication. *Questions de communication*, 41. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.28849>

Errecart, A. (2013). Du "paradigme délibératif" à la rhétorique partenariale : Quels apports et quels fondements d'une analyse communicationnelle ? In B. Vacher, C. Le Moëne, & A. Kiyindou (Éds.), *Communication et débat public : Les réseaux numériques au service de la démocratie ?* (pp. 221–228). L'Harmattan.

Fournout, O. (2021). Art et science : La fiction enquête. *Communication & langages*, 210(4), 33–57. <https://doi.org/10.3917/comla1.210.0033>

Hall, P. (1993). Policy paradigm, social learning and the state. *Comparative Politics*, 25(3), 275–296.

Hamburger, K. (1957). *Logique des genres littéraires* (Trad. fr., 1986). Seuil.

Lavocat, F. (2016). *Fait et fiction. Pour une frontière*. Seuil.

- Marschütz, B., Bremer, S., Runhaar, H., Hegger, D., Mees, H., Vervoort, J., & Wardekker, A. (2020). Local narratives of change as an entry point for building urban climate resilience. *Climate Risk Management*, 28, 100223. <https://doi.org/10.1016/j.crm.2020.100223>
- Mendel, G. (1998). *L'acte est une aventure*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.mende.1998.01>
- Monnoyer-Smith, L. (2013). Le web comme dispositif : Comment appréhender le complexe ? In C. Barats (Éd.), *Manuel d'analyse du web* (pp. 205–222). Armand Colin.
- Muller, P. (2018). *Les politiques publiques* (12e éd.). Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.mulle.2018.01>
- Pêcheux, M. (1975). *Les Vérités de la Palice. Linguistique, sémantique, philosophie*. Maspero.
- Prades, J.-L. (2015). L'imagination participative. *Sciences et actions sociales*, 2. <http://journals.openedition.org/sas/1848>
- Raven, P. G. (2016). The rhetorics of futurity: Scenarios, design fiction, prototypes and other evaporated modalities of science fiction. *Foundation*, 45(123), 50–63.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., et al. (2009). A safe operating space for humanity. *Nature*, 461, 472–475. <https://doi.org/10.1038/461472a>
- Rumpala, Y. (2010). Ce que la science-fiction pourrait apporter à la pensée politique. *Raisons politiques*, 40(4), 97–113. <https://doi.org/10.3917/rai.040.0097>
- Saurugger, S. (2002). L'expertise : Un mode de participation des groupes d'intérêt au processus décisionnel communautaire. *Revue française de science politique*, 52(4), 375–401. <https://doi.org/10.3917/rfsp.524.0375>
- Schaeffer, J.-M. (1999). *Pourquoi la fiction ?* Seuil.
- Silverstone, R. (1998). Les espaces de la performance : Musées, science et rhétorique de l'objet. *Hermès*, 22, 175–188.
- Verhaegen, P. (1999). Les dispositifs techno-sémiotiques : Signes ou objets ? *Hermès*, 25, 111–121

De territoire industriel à Patrimoine mondial de l'Unesco : quels processus de transformation pour le patrimoine « mis de côté » ?
From industrial territory to Unesco World Heritage Site: what transformation processes for “sidelined” heritage?

Juliette Le Marquer, Université Jean Moulin - Lyon 3, Elico,
juliette.le-marquer@univ-lyon3.fr

Mots Clefs : patrimoine minier, territoire, médiations, label Unesco, transformation

Keywords : mining heritage, territory, mediations, Unesco label, transformation

Résumé

Cette proposition explore les processus de transformation du patrimoine matériel mis de côté dans le contexte post-industriel du bassin minier du Nord-Pas-de-Calais. Marqué par la fermeture des mines en 1991, son inscription au Patrimoine mondial de l'Unesco en 2012 a permis la conservation de nombreux sites aujourd'hui transformés en musées. À travers deux exemples tirés de notre terrain de thèse, nous tenterons de mettre en lumière le rôle des institutions culturelles et des associations locales dans la valorisation d'un patrimoine qui disparaît. La notion de transformation est ici appréhendée comme le résultat d'actions de médiation qui modifient le regard sur un patrimoine d'abord oublié puis revalorisé. À travers une approche empirique et compréhensive, notre méthodologie combine des observations *in situ*, des entretiens semi-directifs ainsi qu'une ethnographie en ligne via la plateforme Facebook. Les résultats mettent en lumière les dynamiques territoriales de valorisation du patrimoine mais également la manière dont les acteurs culturels et associatifs réinventent les lieux.

Abstract

This proposal explores the transformation processes of material heritage set aside in the post-industrial context of the Nord-Pas-de-Calais coalfield. Marked by the closure of the mines in 1991, its inclusion on Unesco's World Heritage List in 2012 has led to the conservation of numerous sites now transformed into museums. Through two examples drawn from our thesis fieldwork, we will attempt to highlight the role of cultural institutions and local associations in enhancing the value of a disappearing heritage. The notion of transformation is understood here as the result of mediation actions that change the way we look at a heritage that is first forgotten and then revalued. Through an empirical and comprehensive approach, our methodology combines in situ observations, semi-structured interviews and online ethnography via the Facebook platform. The results shed light on the territorial dynamics of heritage enhancement, as well as the way in which cultural players and associations reinvent places.

De territoire industriel à Patrimoine mondial de l'Unesco : quels processus de transformation pour le patrimoine « mis de côté » ?

Juliette Le Marquer

En 1991, la dernière mine de charbon du bassin minier du Nord-Pas-de Calais ferme ses portes. Cette fermeture met fin à une activité charbonnière de plus de 250 ans dans la région. Dès les années 1970, la destruction de sites minier montrent une volonté de « *tabula rasa* » (Tornatore, 2010 : 41). Il s'agit de faire table rase du passé afin de renouveler l'image du territoire et effacer les traces de cette activité, associée désormais à un fort taux de chômage et une augmentation de la précarité. En effet, comme l'explique Guy Baudelle, « le remplacement des emplois disparus est toujours apparu comme la tâche la plus urgente » (Baudelle, 1994 : 3). En 1983, l'État crée une cellule du patrimoine industriel au sein de l'Inventaire général des monuments et des richesses artistiques de France (Daumas, 2006), première reconnaissance du monde industriel en tant que patrimoine. Dès 1986, commence un recensement national du patrimoine industriel, incluant des sites à l'arrêt ou toujours en activité. Toutefois, dans le Nord-Pas-de-Calais, bien que des initiatives reflètent cette volonté, la décennie d'avant 2000 est marquée par la destruction de nombreux sites miniers. Le travail d'élus locaux et d'acteurs associatifs sur le territoire renverse ce paradigme à partir des années 2000 : il faut désormais conserver à tout prix les éléments bâtis du patrimoine minier. Durant toute une décennie, ces acteurs travailleront au recensement, à la valorisation et à la protection de plusieurs sites en vue de son éléction à l'Unesco. En 2012, le bassin minier est élu au Patrimoine Mondial de l'Unesco au titre de *Paysage culturel évolutif vivant* exprimant le façonnement de cet environnement par l'Homme et le fait que ce territoire poursuit sa mutation.

Sur le site de la Mission Bassin Minier¹, on lit : « Ce n'est ni le Bassin minier dans son intégralité, ni les seuls cinq grands sites spectaculaires, qui ont été inscrits au Patrimoine mondial, mais bien 4000 hectares de paysage abritant 353 biens remarquables. Soit 25 % de la totalité du patrimoine minier ». C'est dans ce contexte que notre article interroge les tensions et les limites liées à la labellisation Unesco du bassin minier, dans une perspective informationnelle. Nous souhaitons mettre en lumière les lieux mis de côté dans ce processus de patrimonialisation et les formes de médiations patrimoniales et mémorielles de ces sites par des acteurs culturels et associatifs. Deux interrogations sont ici soulevées : comment les acteurs culturels locaux valorisent des éléments miniers mis de côté dans cette reconversion industrielle tout en prenant en compte l'aspect évolutif et vivant du territoire (1) ? De quelles manières des initiatives portées par des communautés locales sont-elles également porteuses de projets de protection d'éléments du bâti qu'elles considèrent comme importants au regard de sa propre mémoire (2) ? L'analyse met ici l'accent sur la production et la réception d'un héritage par de nouvelles formes de médiations portées par deux agents mémoriels — les acteurs culturels et les associations — en mettant au jour différents gestes mémoriels.

¹ Il s'agit de la structure d'ingénierie qui se charge de l'intervention sur les voiries, de la réorganisation du territoire et de la gestion du label Unesco. Site web : <https://bassinminier-patrimoinemondial.org/>

Entre patrimoine labellisé et mémoire vécue : agir localement

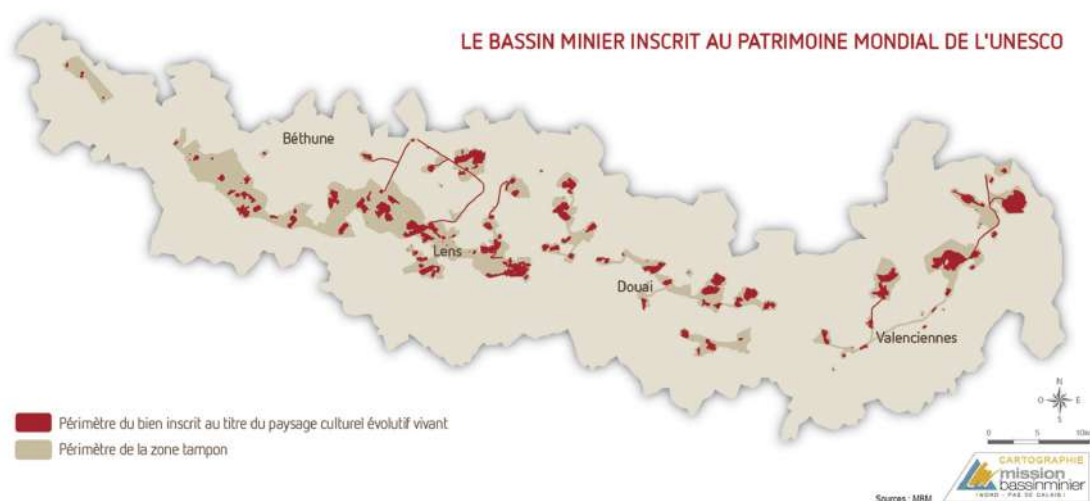


Figure 1 — Cartographie du bassin minier réalisée par la Mission Bassin Minier²

Sur la cartographie ci-dessus, on observe des zones rouges qui correspondent au périmètre des biens inscrits au titre de *paysage culturel évolutif vivant*. Autour, en marron clair, il s'agit de la zone tampon. Cette dernière entoure les biens inscrits et sert à protéger leur intégrité et leur valeur universelle. La particularité de cette zone est qu'elle n'est pas nécessairement inscrite au patrimoine mondial, mais est reconnue comme essentielle à la préservation des biens. Elle possède aussi des règles d'aménagement et de protection plus souples sur les éléments bâtis qu'elle englobe. Dans le cas du bassin minier, plusieurs travaux ont montré que des biens ont échappé au contrôle du label, par exemple la démolition de logements inscrits au patrimoine mondial par un bailleur social (Prost, Monsaingeon, 2020). Nous souhaitons réfléchir à la transformation de cette zone, dans la mesure où elle s'inscrit au cœur du processus de patrimonialisation de ce territoire tout en subissant la reconversion, la destruction ou l'abandon de certains biens, pourtant nécessaire à la pérennisation du label. La notion de transformation n'implique pas ici « l'idée d'un retour à un état antérieur disparu ou altéré » (Voisenat, 2023 : 1) de ces biens mais plutôt une opération symbolique opérée par les médiations d'acteurs culturels et associatifs, prenant en compte la mémoire de ces lieux, entre héritage et projection. Ces acteurs contribuent à modifier le regard sur les pratiques patrimoniales, leur appropriation et les représentations qui y sont attachées.

En adoptant une approche à l'échelle micro, l'article analyse à la fois des actions locales portées par un centre culturel du bassin minier, et des dynamiques locales portées par une association engagée dans le travail de mémoire. Le cadre théorique s'appuie sur des travaux scientifiques qui mettent en lumière les transformations de territoires post-industriels vers leur revalorisation patrimoniale ou leur destruction. Ils permettent en ce sens de réfléchir à cette notion de tri patrimonial, nécessaire sur des territoires aussi vastes. Nous nous appuyons également sur des travaux scientifiques qui mettent en évidence la production de nouvelles pratiques par des communautés engagées ayant recours à des dispositifs numériques comme espace d'écriture, d'interactions et de diffusion de la mémoire. Ils éclairent sur la manière dont les réseaux sociaux deviennent des espaces d'agir pour les communautés locales, qui, touchées par un sentiment de perte de mémoire ou patrimoniale, s'en saisissent.

² <https://bassinminier-patrimoinemondial.org/une-inscription-pour-quel-perimetre/>

Le travail de reconversion d'espaces industriels est une thématique relativement explorée en SHS, notamment dû au fait qu'il nécessite des expertises scientifiques aussi bien patrimoniales, techniques ou encore politiques. Dans le cas de la Lorraine sidérurgique, Jean-Louis Tornatore parle de la mise en place d'une forme de « *volontarisme* » (Tornatore, 2016 : 342) qui implique de traiter la crise traversée sur le territoire par la culture. Cela passe aussi par la création d'un sentiment de fierté et de légitimité des communautés au regard de ces espaces. Dans la même optique, le travail de Béatrice Galinon-Mélénec sur la revalorisation de la ville du Havre par sa mairie et l'Unesco, met en lumière les processus de reconstruction de la représentation de la ville par ses habitants. Elle montre toute la complexité de l'identité de la ville et la manière dont les institutions impliquées ont participé à « *un déplacement du regard* » des Havrais (Galinon-Mélénec, 2007 : 65), afin de leur donner une image positive de leur ville. Dans la démarche inverse, l'historien Jean-Louis Kerouanton, qui s'intéresse à l'aménagement portuaire de l'industrie de la Basse-Loire, montre que la destruction des grues monumentales à Nantes a fait perdre aux habitants la compréhension urbaine et historique de leur ville. Il explique que « *la conservation [des grues] aurait pu résider dans son intérêt historique propre, mais aussi dans la nécessaire compréhension du paysage portuaire nantais* » (Kerouanton, 2019 : s. p.). Ces travaux sur les politiques de revalorisation ou de destruction de patrimoines sur un territoire en transition montrent que le choix d'une valorisation par la médiation porte tout à la fois une visée émancipatrice et une dimension identitaire dans des espaces touchés par des crises sociales, économiques ou politiques.

La valorisation d'espaces en transition passe aussi par le travail de communautés locales sur leur propre patrimoine et mémoire. Elles s'appuient sur des dispositifs en ligne qui leur permettent de s'organiser en collectif et d'interagir avec d'autres membres de la communauté tout en partageant des savoirs. Ces dispositifs peuvent être considérés comme des outils de médiation patrimoniale qui participent à la revalorisation d'espaces en transition. Dans un travail porté sur la révélation de friches industrielles par des amateurs, la chercheuse Sarah Rojon explore la mise en récit de lieux à l'abandon sur Internet à travers la pratique de l'*urbex*. Elle montre comment des habitants, initialement éloignés de cette pratique très codifiée, s'en emparent pour révéler les friches dont ils cherchent à garder des traces visuelles. À travers une pratique de la photographie, ils proposent alors « *une imagerie post-industrielle contribuant à instaurer une nouvelle esthétique (et éthique) patrimoniale* » (Rojon, 2015 : 22). Selon l'auteure, leur geste n'est pas produit dans une intention patrimoniale, celle-ci se manifeste au fil de la pratique. Elle met en évidence la création de nouvelles pratiques locales en lien direct avec les activités patrimoniales et mémorielles des communautés, et le développement de compétences numériques au fil de la pratique.

Au regard des exemples de pratiques que nous allons développer par rapport au cas du Nord-Pas-de-Calais, ces textes invitent à interroger les modalités d'appropriation du patrimoine par des acteurs locaux, qu'ils se situent dans ou en dehors de logiques institutionnelles. Leurs actions et pratiques de transformation d'éléments qu'ils considèrent importants pour un patrimoine ou une mémoire donnée participent à la reconfiguration du sens de ces lieux.

Méthodologie et terrains de recherche

La méthodologie de recherche adoptée se place dans une approche empirique et compréhensive, à travers une démarche qualitative d'inspiration ethnographique. Notre contribution s'appuie sur deux études de cas tirées de notre corpus de thèse. Il s'agit de projets de médiations *in situ* (visites guidées) et numériques (sur Facebook) valorisant des sites de la zone tampon. Le premier projet est porté par le site minier du 9-9 bis, une ancienne fosse inscrite au patrimoine mondial de l'Unesco et transformée en centre culturel. Le lieu possède un lien fort avec le territoire et s'adresse notamment à un public local. Le projet étudié s'inscrit dans le cadre de

l'exposition « *Archéologie industrielle. Marcher. Photographier. Collectionner.* » (2019). À côté de l'exposition, les médiateurs ont organisé une série de visites-guidées hors les murs intitulées « *Bassin minier... Caché !* ». Ayant suivi deux visites, les données recueillies comprennent l'observation de la médiation durant les visites (prises de notes et échanges) ainsi que des photographies des sites « cachés ».

Le second projet s'intéresse au travail de l'association *Les Amis de la Fosse 10 de Billy-Montigny*, dissoute en 2023. Ses bénévoles étaient tout à la fois impliqués dans la sauvegarde d'une fosse à l'abandon sur la commune de Billy-Montigny, et dans la valorisation de l'histoire de cette même fosse sur Facebook. Créée par un descendant de mineur, l'association cherchait à faire classer la fosse au patrimoine mondial à travers un travail de réhabilitation du site et de valorisation documentaire. Pour l'association, qui se composait d'anciens mineurs, de descendants de mineurs et de passionnés, le site possédait une portée très symbolique de la mémoire minière car il était le dernier bâtiment existant en lien direct avec la catastrophe de Courrières. La catastrophe en question, survenue le 10 mars 1906, est l'une des plus importantes mondiales, faisant 1099 morts. Les données recueillies pour ce projet comprennent deux entretiens avec le président de l'association, une visite guidée du site documentée par des photographies, ainsi qu'une ethnographie en ligne afin d'observer les activités de valorisation de la fosse sur Facebook.

Cette ethnographie en ligne entre dans un processus de collecte de données plus large de notre travail de thèse. Nous avons combiné les observations sur le territoire avec une ethnographie en ligne, notamment via un profil Facebook créé initialement pour contacter des enquêtés. Notre intérêt s'est porté vers de nouveaux espaces d'agir de la mémoire minière en ligne. Le profil créé spécifiquement pour cette recherche nous a permis de suivre de nombreuses pages et groupes publics, de rester en contact avec les enquêtés et de se mettre en lien avec leurs cercles proches. Tous ont un lien direct à la mine. Nous avons collecté toutes les traces d'écriture et de pratiques liées à la mine grâce à l'outil de capture d'écran. Ces captures, composées tout à la fois de publications textuelles et d'images, ont ensuite été classées en fonction des informations qu'elles nous apportaient : traces de pratiques (photos de visites guidées, de rencontres associatives, de formes d'*urbex*, de collections, etc.) ou traces d'écriture (construction d'une identité numérique liée à la mine, témoignages ou recherches de témoignages, etc.). Dans le cadre de cet article, nous nous appuyons sur les captures collectées sur la page Facebook de l'association *Les Amis de la Fosse 10 de Billy-Montigny*,

Déceler le patrimoine minier *caché* par la visite-guidée

Les visites guidées « *Bassin minier... Caché !* » cherchent à valoriser des bâtiments miniers



Figure 2 — photographies des visites guidées « *Bassin minier... Caché !* »

abandonnés ou réhabilités après la fermeture. Cette démarche souligne que ces lieux portent une mémoire dépassant les sites institutionnels labellisés. Les éléments bâtis vus pendant les visites ont peu visibilité en raison de leur emplacement, leur valeur ou leur état. La guide appuie sa médiation sur des recherches aux archives du 9-9 bis et ses propres observations du territoire, effectuées au préalable. Les points de rendez-vous se situent à quelques kilomètres du 9-9 bis sur des lieux isolés (pas de transport en commun) et parfois difficilement localisables (devant une stèle, à l'entrée d'un coron) favorisant plutôt les visiteurs locaux. Munie d'une carte marquée de repères, la guide invite le groupe à la suivre tout en leur indiquant d'observer attentivement le paysage afin d'identifier des éléments miniers qu'elle juge « *cachés* ». S'instaure alors un jeu entre ce qui relève du visible et de l'invisible où la visite « *met en tension ce qui se trouve caché (dans le sens de non déchiffrable et/ou peu visible) et ce qui est vu et identifié prioritairement* » (Tardy, 2018 : s. p.). Les deux photos de la figure 2 (à gauche et centrale) viennent de la première visite-guidée proche de la Cité de Garguetelles à 2,6 kilomètres du 9-9 Bis. La photo de gauche montre un ancien coron de cinq maisons abandonnées. Ce coron a été identifié par le groupe malgré sa localisation « *en bout de chemin* ». La guide attire l'attention sur le pavage au sol, rare dans le reste du bassin minier, qui témoigne de l'ancienneté du lieu. Elle explique que malgré l'intérêt du site, qui montre un aspect inédit de la vie quotidienne au XIX^{ème} siècle, sa localisation et le manque de moyens n'ont pas permis sa conservation. Faute d'archives spécifiques, elle montre une carte postale ancienne d'un quartier très similaire et enjoint les visiteurs à se projeter dans le passé des familles et de leur quotidien de vie. S'appuyant sur des extraits de *Germinal*, elle dessine un paysage bruyant et noircit par le charbon, s'opposant au calme et à la verdure environnante.

Enfin, les deux photos superposées de la figure 2 (à droite) ont été prises lors de la deuxième visite dans une cité d'Évin-Malmaison à 5,3 kilomètres du 9-9 bis. Elle comprend un ensemble de maisons identiques par la forme construites au début des années 1950. Contrairement à la première visite, la guide explique avoir choisi cette cité non pas pour son aspect *caché*, mais

parce que contrairement à d'autres cités minières dessinées par des architectes, celle-ci n'a pas été reconnue comme ayant une valeur patrimoniale. Ces maisons dites « temporaires » ont accueilli des mineurs après la guerre, avant la construction de maisons pérennes. Composées de matériaux bon marché, elles devaient être démolies. La guide explique que les familles de mineurs n'ont pas été relogées immédiatement, puis au fil du temps se sont attachés à leur maison et y sont restés. Aujourd'hui, le quartier est habité en majorité par des retraités et familles de mineurs arrivés au fil des années. Si l'espace jardin est très réduit, contrairement aux corons ou aux cités jardins³, on remarque l'effort fourni pour agrémenter l'extérieur. Cependant peu de signes laissent deviner qu'il s'agit d'habitats miniers. Ainsi les deux visites révèlent des formes de patrimoine à la marge, mais qui persistent, même en l'absence de reconnaissance patrimoniale. Attirant surtout les habitants, elles montrent l'importance du regard local pour réhabiliter symboliquement des lieux oubliés ou qui sembleraient manquer d'intérêt patrimonial.



Des initiatives locales pour valoriser des éléments à l'abandon

Figure 3 — Panneaux de médiation (en bleu) sur le site de la fosse 10 de Billy-Montigny

La manière dont les outils offerts par le web 2.0 ont apporté un espace d'agir et de valorisation du patrimoine pour les communautés minières en nous appuyant sur l'exemple de l'association *Les Amis de la Fosse 10 de Billy-Montigny*. Ses activités se concentraient sur la réhabilitation de la fosse éponyme, située en périphérie de Billy-Montigny dans une zone à la fois industrielle et pavillonnaire. La fosse est restée en friche pendant vingt ans après avoir accueilli une entreprise de chaudronnerie. Lors de son rachat par l'association, le bâtiment restant de la fosse 10 (la salle des machines) est couvert de lierre et vandalisé, les vitres sont cassées et il manque la moitié du toit. Après avoir sécurisé et défriché en partie le lieu, l'association a créé un parcours de médiation composé de petits panneaux explicatifs documentés tout autour du bâtiment (voir figure 3). Les informations sur les panneaux proviennent de sources multiples dont des archives minières, des cartes postales, des livres techniques ou encore des plans anciens. Les visites ont lieu quelques fois par an dont lors des Journées du Patrimoine. L'association propose également des visites dans le quartier environnant la fosse 10 afin de

³ Ces deux types de logements offraient un grand espace jardin aux familles de mineurs. Des concours du plus beaux jardins étaient organisés par les Houillères. Les jardins étaient d'ailleurs contrôlés par les gardes des mines qui pouvaient imposer des sanctions si celui-ci n'était pas entretenu. Les Houillères considéraient que le mineur qui passait du temps dans son jardin était un mineur qui passait moins de temps à s'engager politiquement.

montrer les autres bâtiments qui étaient autrefois rattachés au site et qui ont été réhabilités en logements ou en entreprises privées. Ce morcellement dû à la transition post-fermeture, complique la perception d'une vision globale de la fosse telle qu'elle était autrefois, malgré la présence des panneaux de médiation autour du bâtiment de la fosse 10.

Afin d'y remédier, le président de l'association a constitué une importante collection de documents d'archives sur la fosse 10, en grande majorité de plans, qui lui permettent de reconstituer l'évolution des démolitions depuis la fermeture à aujourd'hui. Ce travail, dont deux exemples sont visibles en figure 4, est réalisé sur le logiciel Paint avant d'être publié sur la page Facebook de l'association. Chaque visuel représente la fosse à un moment précis entre 1950 et 2020, constitué à partir d'archives. Pour chaque modification du site, il produit un visuel en établissant des codes couleurs : gris foncé pour les bâtiments démolis, jaune pour les nouvelles constructions, rouge pour les bâtiments historiques abandonnés et bleus pour les bâtiments réhabilités. Cet exemple montre que l'accès aux archives minières dans les centres de documentation et les échanges entre collectionneurs et passionnés produisent de nouvelles pratiques de valorisation du territoire par l'écriture et le numérique. La transformation du territoire n'est alors plus uniquement un phénomène que les communautés observent mais qu'elles analysent, documentent, partagent afin de s'en saisir. Si l'ambition derrière ces projets n'est pas toujours la sauvegarde du lieu, qui demande beaucoup de ressources, elles participent à l'évolution du *Paysage culturel évolutif vivant* dans le bassin minier.



Figure 4 — Captures d'écran Facebook des plans créés sur Paint

Conclusion

La transformation du bassin minier est un processus à la fois institutionnel et collectif, qui ne peut se comprendre sans les initiatives locales. La reconnaissance de l'Unesco a permis de

sauver certains sites, mais elle met aussi en lumière les tensions et les lacunes du processus de patrimonialisation : certains lieux, moins remarquables, restent à l'abandon, sont en proie à la spéculation, à la destruction, ou encore à l'oubli. Les initiatives des associations et des acteurs culturels locaux viennent alors combler ces manques en revalorisant les lieux oubliés et en défendant la mémoire ouvrière. Elles illustrent une culture de la mémoire, née d'un besoin de reconnaissance, qui se construit à partir des marges et des interstices des actions culturelles locales. Ces démarches invitent aussi à repenser la notion de patrimoine évolutif vivant, qui ne concerne pas que le bâti, mais aussi la capacité des communautés à continuer à habiter et réinventer les lieux. Enfin, soulignons l'importance d'un regard attentifs aux pratiques « par le bas », souvent moins visibles, mais nécessaires pour saisir la diversité des mémoires et des pratiques autour du patrimoine.

Bibliographie

Baudelle, G. (1994). Le bassin minier du Nord -Pas-de-Calais après le charbon ; la difficile gestion de l'héritage spatial. Dans : *Hommes et Terres du Nord. Le Pays Minier après la mine*. 3-12.

Daumas, J.-C. (2006). L'usine, la mémoire et l'histoire. In Daumas, J.-C. (dir.). *La mémoire de l'industrie : de l'usine au patrimoine*. Presses universitaires de Franche-Comté, 9-20.

Galinon-Méléne, B. (2007). Voiles et dévoilements du Havre. *Communication et organisation*, 32. <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/310>

Kerouanton, J.-L. (2018). L'outillage dans l'aménagement portuaire de l'estuaire de la Loire au xxe siècle, le cas des engins de levage à Nantes. Dans S. Llinares, B. Égasse, & K. Dana (dir.), *De l'étranger à la digue* (1). Presses universitaires de Rennes. <https://doi.org/10.4000/books.pur.173827>

Prost, P. & Monsaingeon, L. (2020). Le bassin minier du Nord-Pas-de-Calais, un patrimoine évolutif et vivant. *Les Cahiers de la recherche architecturale urbaine et paysagère*, 7, 1-25. <http://journals.openedition.org/craup/3786>

Rojon, S. (2015). Images numériques et pratiques amateurs dans la révélation des friches industrielles : un phénomène de connectivité patrimoniale. *Études de communication*, 45, 15-34.

Tardy C. (2018). Les infra-espaces des mémoires du Nord, *Géographie et cultures*, 105. <http://journals.openedition.org/gc/6426>.

Tornatore, J.-L. (2010). Les banquets de la mémoire à l'auberge du patrimoine. Dans : Tornatore, J.-L. (dir.). *L'invention de la Lorraine industrielle. Quête de reconnaissance, politiques de la mémoire*. Éditions Riveneuve, 5-63.

Tornatore, J.-L. (2016). Haut fourneau, XXe siècle. *Techniques & Culture*, 65-66, 341-351.

Voisenat, C. (2023). La restauration du patrimoine et ses enjeux. Journées professionnelles de la conservation-restauration, « La conservation-restauration au cœur de la société civile », 30-31 mars 2023. Conférence introductive. In *Situ*, 50. <http://journals.openedition.org/insitu/38199>

**Vivre avec le moustique Tigre :
Un processus info-communicationnel de mobilisation sociale**
*Living with the Tiger mosquito:
An info-communication process for social mobilisation*

Cyril Masselot, Université Bourgogne Europe, CIMEOS

cyril.masselot@ube.fr

Élise Guillermet, Promotion Santé Bourgogne Franche-Comté

e.guillermet@promotion-sante-bfc.org

Mots-clés : Prévention, Sensibilisation, Santé-Environnement, Transitions, Analyse de discours

Keywords : Prevention, Awareness, Health-Environment, Transitions, Discourse analysis

Résumé

L'augmentation des températures accélère la prolifération du moustique tigre et la viabilité des virus dont il est vecteur. Le risque épidémique est un problème de santé publique dont s'emparent plusieurs institutions. Une recherche-action en Bourgogne Franche-Comté a analysé des réunions publiques afin d'en comprendre la structure, les profils sous-jacents, et les variables discriminantes, pour améliorer la communication et la mobilisation sociale face à ce risque épidémique.

Abstract

Rising temperatures are accelerating the proliferation of the tiger mosquito and the viability of the viruses it carries. The risk of epidemics is a public health problem that is being taken up by several institutions. An action research project in Bourgogne Franche-Comté analysed public meetings to understand their structure, underlying profiles, and discriminating variables, and to improve communication and social mobilisation in the face of this epidemic risk.

Vivre avec le moustique Tigre : un processus info-communicationnel de mobilisation sociale

Cyril Masselot & Élise Guillermet

Un contexte propice au Moustique Tigre

La présence du moustique tigre (MT) *Aedes Albopictus* en France métropolitaine progresse chaque année. L'augmentation des températures accélère son cycle de développement, et ainsi le nombre de générations déployées une saison et d'œufs pondus pour la saison suivante. Concomitamment, les virus dont le MT peut être le vecteur se dupliquent plus rapidement et sont davantage viables à mesure que les températures augmentent. L'ANSES estime que le risque qu'une épidémie de dengue sévisse en France métropolitaine avant 2030 est avéré¹. La lutte antivectorielle pour prévenir les épidémies éventuelles de maladies transmises par le MT (essentiellement Dengue, Zika, Chikungunya²) relève de la responsabilité des pouvoirs publics, à savoir l'Agence Régionale de Santé et les maires des collectivités colonisées. La première action consiste à surveiller la présence de l'insecte, en particulier aux abords des sites dits sensibles (centres hospitaliers, aéroport, sites touristiques). Le volet d'intervention principal porte ensuite sur les lieux de prolifération. La stratégie de lutte est en effet centrée sur les gîtes larvaires, les actions visant les insectes adultes étant peu efficaces qu'il s'agisse du piégeage, du recours aux prédateurs naturels ou du traitement insecticide. Celui-ci n'est utilisé qu'en dernier recours, lorsqu'une personne a été contaminée et qu'il convient d'éliminer les moustiques qui pourraient être amenés à la piquer durant la phase de virémie. Bien que les produits les moins rémanents soient sélectionnés et pulvérisés dans un périmètre restreint (150m² autour du cas), l'utilisation d'un insecticide n'est pas anodine notamment du fait de son effet sur les autres espèces d'insectes. Son utilisation est d'ailleurs interdite à proximité de zones naturelles protégées.

On comprend ainsi l'importance de l'action sur les gîtes larvaires. Cette action nécessite l'implication de tous, le MT pondant aussi bien en zone publique que privée. Le déploiement d'une stratégie de mobilisation sociale devient alors cruciale pour que les gestes de contrôle qui évitent sa présence soient adoptés collectivement, où « *la mobilisation désigne le processus d'émergence d'une cause publique qui aboutit à la constitution d'un groupe d'individus agissant en sa faveur* » (Carlino et Mabi, 2015).

De nombreuses démarches de communication, sensibilisation et mobilisation sociale émanant de collectivités, de services de l'État, d'acteurs associatifs sont en cours sur tous supports, suivant la progression de la colonisation qui s'étend vers le nord de la France. Dans un contexte post-Covid qui a généré de multiples formes d'éco-anxiété (Ágoston et al., 2022; Panu, 2020; Stanley et al., 2021) et la prise de conscience du poids sociétal des épidémies, ces menaces de nouvelles zoonoses inquiètent les populations, sous forme de lassitude voire de résignation.

Vivre avec le Moustique Tigre : Accepter et Mobiliser

La présence du MT préoccupe sérieusement les pouvoirs publics qui l'ont identifié comme un problème de santé – environnement à diffusion lente mais constante et inexorable. Rien n'est

¹ Maladies transmises par le moustique tigre : quels risques et quels impacts ? | Anses - Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail, <https://www.anses.fr/fr/content/maladies-transmises-moustique-tigre-quels-risques-et-impacts>, consulté le 02/12/2024

² <https://moustique-tigre.info/maladies-moustique-tigre-dengue-chikungunya/>

aussi efficace que l'élimination des gîtes larvaires, et pour les pouvoirs publics, il va falloir associer dans un même processus ce qui ne l'est pas spontanément par les citoyens (Mannucci, Carrère, Terral, 2024) : apprendre à vivre avec le MT pour lutter contre sa prolifération et les risques qu'il porte, refrain connu de l'épisode Covid19. Il s'agit donc pour eux dans un premier temps de rechercher une forme d'acceptabilité sociale de la stratégie de lutte contre le MT. Cette stratégie est caractérisée par le fait qu'elle ne permette pas l'éradication du MT et qu'elle repose sur le nécessaire passage à l'action de tous. Ainsi, ce qui est visé par les actions des pouvoirs publics est la compréhension du phénomène, de ses caractéristiques et contraintes, pour rendre acceptables (Battelier, 2015 ; Gendron et al., 2024) les modalités d'actions limitées en réponse à la présence du MT, ses nuisances, les risques potentiels, aux yeux des communautés (l'un des usages du terme "social" pointé par Battelier, 2015, p.45) dont les territoires sont envahis. Bien que la notion d'acceptabilité soit controversée en SIC (cf. Chaskiel, 2018 ; Ollivier-Yanniv, 2023 et la réponse de Gendron et al., 2024), il s'agit justement ici d'en comprendre une partie des rouages déployés par les pouvoirs publics.

La cause à défendre (Carlino et Mabi, 2015) court-termiste affichée motivant une forme de mobilisation recouvre ici des questions de qualité de vie et de distinction sociale. Il est en effet question en première intention de "préserver les plaisirs de l'été" et le confort quotidien (pouvoir être dehors sans être piqué) tels qu'ils sont conçus par les habitants qui expriment les nuisances. Les habitants dont les discours ont été recueillis sont pour la plupart des résidents pavillonnaires en zone urbaine et périurbaine qui ont investi financièrement pour bénéficier d'un extérieur et aménagent cet espace comme expression de leur ascension sociale (Gratteau, 2017). Cette cause annonce un enjeu de prévention à moyen-long terme, un risque nouveau : la transmission (potentielle) de maladies perçues comme lointaines et exotiques par les populations locales. Au-delà d'accepter la situation dans un élan de résignation, l'intention des pouvoirs publics est que les habitants mesurent la situation, passent à l'action (gestes de prévention, surveillance) et soient à leur tour ambassadeurs dans leur entourage de cette thématique. C'est en ce sens qu'est recherché cette forme particulière de mobilisation sociale, bien loin d'un mouvement social tel que décrit par Erik Neveu (Sciences Humaine N.332) : il est ici question d'une vigilance quotidienne visant un mieux vivre ensemble au sens du « *Buen Vivir* » (Acosta, 2018), notamment en construisant une vision partagée du "trouble", au sens de la sociologie de l'action (Ogien et Quéré, 2005).

Il s'agit alors d'un point de vue opérationnel d'un défi info-communicationnel de sensibilisation et de mobilisation sociale, et d'un point de vue de recherche, d'interroger les processus mis en place dans leur forme comme dans leur fond, par exemple : quelles perceptions du MT peut-on rencontrer dans des zones plus ou moins touchées ? Diffèrent-elles que l'on soit élu, technicien ou agent d'une collectivité, du secteur associatif, simple citoyen ? Comment est vécu le lien entre les transitions et la progression de l'invasion ? Les campagnes de sensibilisation ont-elles un effet quantifiable sur ces divers publics dans leurs actes ?

De nombreuses autres questions et hypothèses surgissent à ce sujet, qui nourrissent une problématique générale : comment fonctionnent les processus info-communicationnels élaborés pour ces stratégies de mobilisation sociale face au risque et comment en améliorer la pertinence ?

Expérimentation en Bourgogne Franche-Comté

Les pouvoirs publics ressentent un impérieux besoin d'agir avec rapidité et efficience, lorsqu'ils sont sensibilisés et prennent la mesure des risques et conséquences. Ils se heurtent à la fois à une méconnaissance de la situation par d'autres acteurs de tous types et par les habitants, et à un équilibre à trouver entre action efficace, sans générer d'anxiété ou de panique mais plutôt de l'acceptation, tout en préservant au maximum l'environnement et la biodiversité.

En Bourgogne Franche-Comté (BFC), où le MT a été détecté la première fois en 2014, la situation est devenue préoccupante depuis 2021. En 2023, Promotion Santé BFC et l'ARS (Unités Territoriales Santé Environnement-UTSE) ont été sollicitées par des collectivités colonisées par *Aedes Albopictus* pour coanimer des temps de sensibilisation à destination d'élus/référents techniques ou auprès de leurs habitants. Le motif commun des sollicitations était de réagir aux plaintes répétées des habitants subissant les nuisances liées à la présence du moustique tigre.

Les dérèglements climatiques accélèrent ce risque, notamment la diminution du nombre de jours de gel consécutifs, condition *sine qua none* pour venir à bout des œufs d'*Aedes Albopictus*. « Avec le changement climatique, maintenant nous sommes tous concernés », déclarait un élu de Côte-d'Or lors d'une réunion publique³.

Dans la multitude des processus de transition à mettre en place et accompagner, les pouvoirs publics sont ici face à un système impliquant plusieurs, tels que la transition sanitaire dans une approche « Une Seule Santé », écologique (protéger les populations sans pesticides à large spectre), sociale, culturelle et communautaire par l'enjeu du vivre ensemble amenant chacun à agir individuellement pour le bien collectif, et commun.

Ces acteurs ont alors lancé avec la MSHE Ledoux (UMLP et CNRS) et le laboratoire CIMEOS (UBE) une démarche de recherche-action pour appuyer l'élaboration d'une stratégie de mobilisation sociale régionale ("MobTI") sur mesure tenant compte des déterminants de changement de comportement (partant d'hypothèses : territoriaux, socio-économiques, stade de colonisation etc.). Elle a consisté à collecter et structurer un corpus d'éléments de communication échangés lors de réunions publiques, à l'analyser selon une perspective info-communicationnelle et anthropologique, et à en évaluer les composants pour en proposer des améliorations. La plupart des méthodes d'organisation des réunions publiques n'intègrent pas une dimension scientifique de post-analyse des discours construits par les participants ; elles sont souvent évaluées sur la qualité de la participation, les moyens d'information et de communication, beaucoup plus rarement sur les isotopies dominantes qui se dégagent des profils de discours tenus.

Les réunions publiques sont des objets d'étude des transitions intéressants par l'entrée qu'elles offrent sur les représentations et les jeux d'acteurs. Lorsqu'elles sont construites pour susciter le changement de perceptions et de comportements, elles donnent à lire des dynamiques et des pensées en confrontation/en construction, et peuvent ici permettre de travailler l'hypothèse émise plus haut, où la diversité des acteurs et de leurs relations implique des perceptions différentes du trouble identifié (selon la sociologie de la traduction, cf. (Callon, 1986 ; Callon et al., 2001)). Plus globalement, c'est lors de ces réunions publiques que se construisent (plus ou moins ensemble) les stratégies locales de mobilisation sociale : nous tentons alors de suivre un des principes proposés par (Bonnaïfous & Krieg-Planque, 2014) : « *Il n'y a donc pas de bon corpus a priori, mais des corpus cohérents ou non avec des hypothèses et des problématiques.* », cohérence que nous avons recherchée dans cette expérimentation.

Une Recherche – Action pragmatique

L'étude s'intéresse à six territoires en BFC aux dynamiques d'engagement différentes, dans lesquels des réunions citoyennes ont été organisées, cherchant à répondre à ces questions : en 2023, où en sommes-nous de notre mobilisation contre le MT en BFC ? Quelles sont nos connaissances, représentations, pratiques et passages à l'action déjà engagés ou envisagés ?

³ Verbatim extrait du corpus construit pour l'étude présentée ici.

Douze de ces réunions ont été enregistrées et retranscrites. Cette communication analyse ces discours partagés afin d'en comprendre la structure, les profils sous-jacents, et les variables discriminantes, afin d'explorer les problématiques posées.

Le projet s'est échelonné sur une année, et dans une optique de recherche-action : il a été possible de procéder à des analyses intermédiaires, en cours d'expérimentation, ce qui a permis un premier processus de cocréation de connaissances, et d'agir en fonction des résultats pour chercher à améliorer les pratiques de sensibilisation et de mobilisation, puis de continuer l'expérimentation, et d'évaluer ainsi les progressions successives. Il s'agit donc ici de rendre compte également de cette démarche itérative entre analyses et terrains, et d'en analyser la pertinence (cf. figure 2).

Une combinaison de théories et méthodes est ici convoquée : l'approche sémantico-pragmatique développée par Dominique Maingueneau pour prendre en compte la production du sens en contexte et selon les acteurs (Maingueneau, 1987) ; l'analyse qualitative qui combine analyse thématique (interprétation du contenu du discours), cognitive (représentation d'une pensée, d'une opinion) et analyse des facteurs d'influence supposés (Fischer, 2011) à partir des messages, supports, intervenants, événements locaux et par le recours à un logiciel d'encodage et traitement des données multifactoriel (Kriel, Zardet, 2013). Les interactions ont été observées avec une approche interactionniste (École de Chicago) et l'analyse des logiques d'acteurs a fait appel à la sociologie de la traduction (Callon, 1986 ; Latour, 1992). L'Analyse du Discours (Bonnaïfous, S., & Krieg-Planque, A. 2014) menée à l'aide du logiciel Iramuteq (Pélissier, 2017; Ratinaud, 2009), fondée sur des méthodes statistiques éprouvées d'Analyse Factorielle des Correspondances (AFC) et de Classification Descendante Hiérarchique (CDH), permet d'obtenir une cartographie des formes présentes dans les discours, et d'en comprendre l'articulation.

Techniquement, le logiciel Iramuteq opère ce que les linguistes nomment une « lemmatisation » du corpus : *« les verbes sont ramenés à l'infinitif, les noms au singulier et les adjectifs au masculin singulier. Iramuteq réalise la lemmatisation à partir de dictionnaires, sans désambiguïsation »* (Manuel du logiciel Iramuteq, 2014). Ce traitement produit un corpus de segments et de « formes lemmatisées » que l'on soumet ensuite aux calculs textométriques.

Cette méthode suit un déroulement basé sur une logique analytique, qui peut éventuellement s'enrichir d'analyses complémentaires détaillées, selon les premiers résultats obtenus. En voici les principales étapes :

AD - Étapes

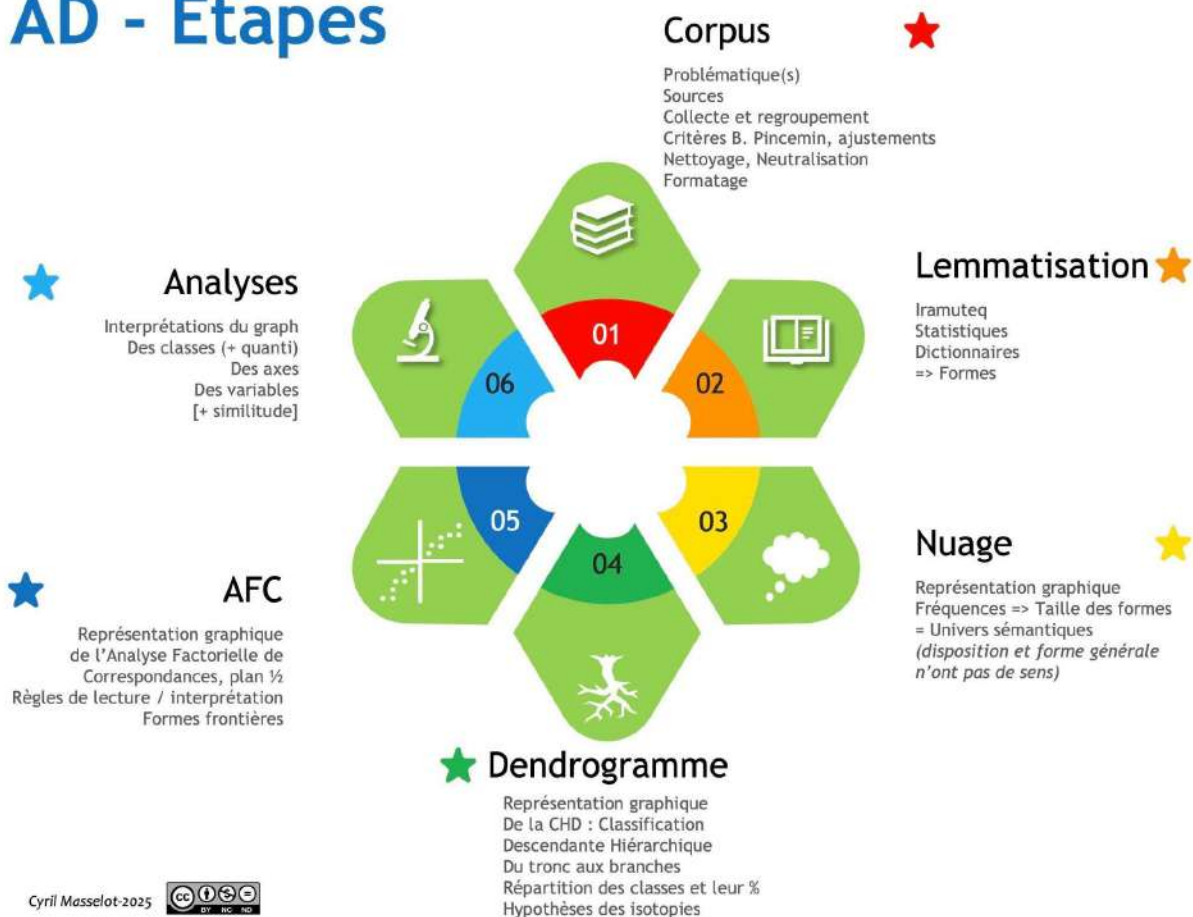


Figure 1 - Schéma des étapes de l'AD

Lors du formatage du corpus, il s'agit notamment d'ajouter un ensemble de variables illustratives à chaque intervention ou prise de parole (dans le cas des réunions publiques) ou à chaque article lorsqu'il s'agit de la presse, qui servent à éclairer les profils obtenus. Elles n'interviennent pas dans les calculs statistiques, elles ne servent donc pas à construire les profils de discours, mais à comprendre quelle variable est associée à un profil et participe donc à son interprétation.

Pour le corpus des réunions publiques, 13 variables complémentaires ont été choisies, avec leur notation indiquée à côté : Genre G_, Age Ag_, Profession Prof_, Institution Inst_, Rôle R_, Politique Pol_, Lieu de vie Commune L_, Lieu de vie Quartier Q_, Voisinage Vois_, Vit à proximité du cimetière Cim_, Séjour en zone endémique ZE_, Nuisance Perçue NuisP_, Nuisance Perçue sur enfants NuisEnf_.

Voici un exemple extrait du verbatim formaté avec les variables :

**** *Re_Ch *D_Juin2023 *Prof_Tech *Inst_V *R_E *L_GdC *Q_La *G_H *Ag_4
*NuisP_2 *NuisEnf_1 *ZE_1 *Cim_1 *Vois_0 *Pol_1

« Il faut communiquer pour éveiller l'intérêt de l'administré. Il faut montrer les petits gestes, pas une communication sur des pièges qui seraient spectaculaires. Orienter l'attention sur les bons gestes. »

Des réunions, des analyses, des améliorations

L'expérimentation a suivi une démarche itérative (cf. ci-dessous figure 2) : lors de la première phase, collecte des données, puis analyses et interprétations, décisions de reformulations, et

d'un nouveau déroulé plus pédagogique des séances. Dans un second temps : expérimentations de cette nouvelle solution, nouvelles analyses et interprétations, pour enfin arriver à un modèle satisfaisant moyennant quelques ajustements :

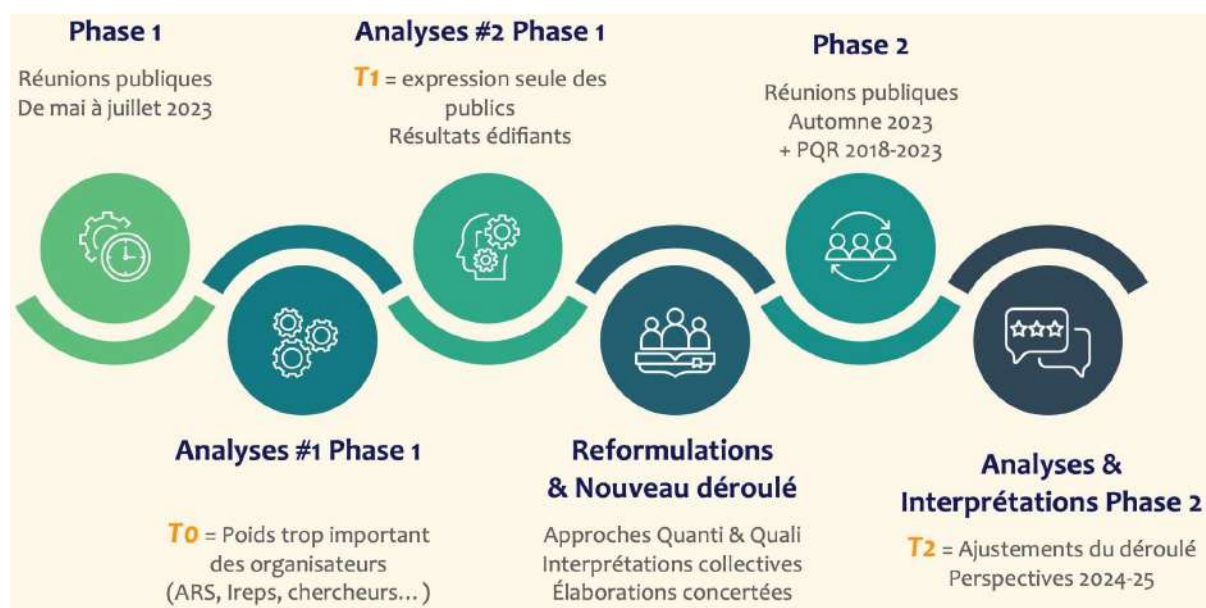


Figure 2 - MobTI, une démarche itérative de recherche-action pragmatique

Phase 1

Cette première phase regroupe 5 réunions publiques sur 5 territoires distincts en BFC, en milieu urbain, qui ont parfois amené des acteurs de territoires ruraux à participer.

D'un point de vue qualitatif, cette première étape a démontré que les discours sont distinctement identifiés selon le rôle de l'émetteur (collectivité, ARS, Ireps-Promotion Santé BFC et chercheurs) et présentent peu de transversalité pour donner à comprendre la stratégie à mettre en œuvre collectivement (T0 dans le schéma). En se concentrant sur les expressions des participants uniquement (T1), les résultats obtenus sont révélateurs de plusieurs points, en commençant par une expression de colère et de lassitude des habitants face à la nuisance vécue, qui demandent alors des solutions qui s'orientent vers des relations radicales comme la pulvérisation de produits chimiques, ce qui n'est pas autorisé pour des questions de santé publique ni efficace pour éliminer la nuisance du fait de la biologie d'*Aedes albopictus* (cycle de développement larvaire et résistance aux molécules). Le temps d'échange des réunions se trouve alors accaparé par la lutte contre l'insecte adulte et les solutions peu efficaces (pièges, nichoirs, insecticides) : « *Que fait le Maire ? Que fait l'État ? Qu'attendez-vous pour agir ! Il faut pulvériser de l'insecticide partout !* » (Un habitant).

Les élus écoutent les discours des experts et expriment le partage du sentiment d'impuissance des habitants, ce qui ébauche alors une sorte de complicité entre habitants et élus qui jusque-là étaient figés dans une forme de confrontation, les sollicitations des habitants ayant pris la forme de pétitions et d'appels répétés. « *Je suis comme vous, moi aussi je me fais piquer sur ma terrasse. Moi aussi je pensais que l'Agence Régionale de Santé allait venir et nous débarrasser du problème avec de l'insecticide. Mais non. La seule chose que nous pouvons faire c'est tous adopter des petits gestes du quotidien. Nous devons nous adapter.* » (Un Maire)

Une fois le constat de la nécessité de "vivre avec" accueilli (voire à contre-cœur accepté), les habitants déjà informés déplorent le peu de temps de réunion accordé aux solutions efficaces. Amenés à occuper un autre rôle, les élus annoncent qu'ils vont travailler à des pistes d'actions et affichent ce qu'ils ont entrepris pour encourager à l'action collective. Le temps de questions/réponses des réunions porte alors sur une quête de cohérence de la part des habitants :

quels effets de l'action sur les moustiques tigres sur les autres espèces d'insectes, la qualité de l'eau récupérée et les sols arrosés ? Ils interrogent également des pratiques valorisées : la récupération d'eau, l'accueil de la biodiversité dans les jardins.

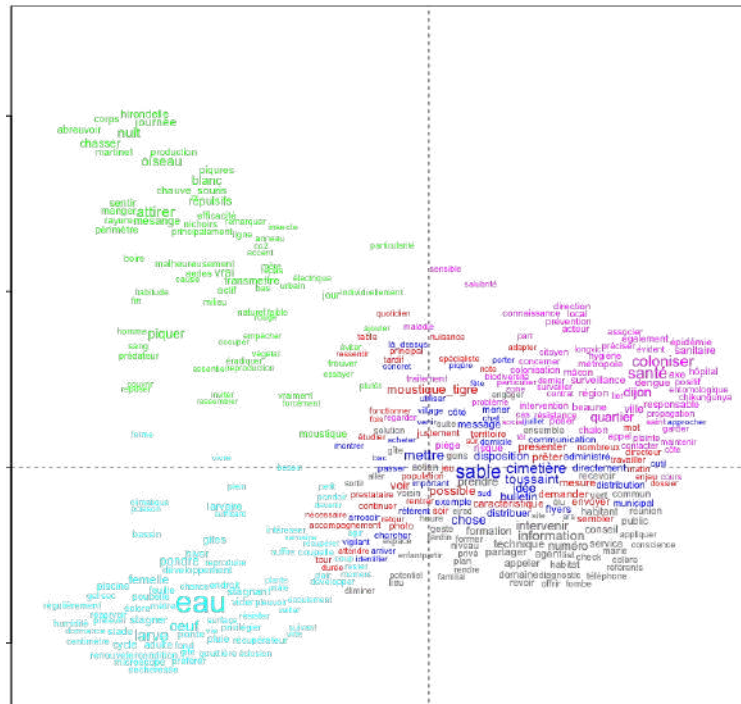


Figure 3 - Phase 1 – AFC exploratoire

L'analyse de l'AD et l'analyse qualitative (thématique, cognitive et factorielle) se sont confortées. Elles ont donné à comprendre les représentations avant information et les jeux d'acteurs à l'œuvre avant mobilisation sociale. L'approche pédagogique du déroulé, ses contours, ainsi que l'organisation des thèmes et leurs éléments de langage ont été retravaillés. Ainsi le déroulé a davantage mis en avant l'implication de la collectivité pour "lutter en faisant avec", et cela dès l'introduction incarnée par le maire ou un élu. Les effets opérationnels, protecteurs, de la surveillance instaurée (les interventions autour des cas importés d'arboviroses et leur efficacité sur le risque épidémique) par l'ARS ont occupé davantage de place dans le discours que le simple exposé des données de surveillance plus anxiogène. La section portant sur le MT a fait la part belle aux forces et faiblesses du MT pour mieux expliciter l'importance d'agir au stade larvaire ; le message "vider les eaux stagnantes pour éliminer le moustique tigre" nécessitait de donner à se représenter la larve, absente jusqu'alors des pensées des habitants. Images de larve, vidéo portant sur le développement de la larve et son émergence, spécimen vivant récupérés dans des gîtes, sont montrés pour amener la compréhension de l'animal et la conscientisation du moment pour agir.

Phase 2

La seconde phase d'analyse de l'ACD a ajouté 7 réunions publiques sur 5 territoires distincts en BFC, en milieu urbain, qui ont parfois amené des acteurs de territoires ruraux à participer. L'interprétation de l'AFC et l'analyse qualitative mettent en évidence les changements suivants : les discours sont toujours distincts entre intervenants (élus, acteurs de santé publique

et habitants) mais ils sont aussi davantage liés. Des formes frontières entre les profils apparaissent en ce sens : larves, jardins, cimetière, voisin. Ce sont les formes qui expriment la nécessaire jonction entre l'action individuelle et collective. Le voisin qui n'adopte pas les pratiques recommandées ou avec lequel on est en conflit incarne la limite d'une action collective idéale. Les jardins collectifs, les cimetières, lieux de prédilection du développement du MT posent également le défi de règles partagées là où la propriété individuelle (parcelle de jardin ; sépulture) cohabite avec le domaine public ou collectif, ce qui pose à nouveau la question des changements de normes partagées dans l'espace public.

Les collectivités incarnent désormais ce passage au collectif. Elles se mettent en mouvement, montrent ce qu'elles ont commencé à faire, décrivent une intersectorialité nouvelle.

L'AFC obtenue en T2 confirme ces propos :

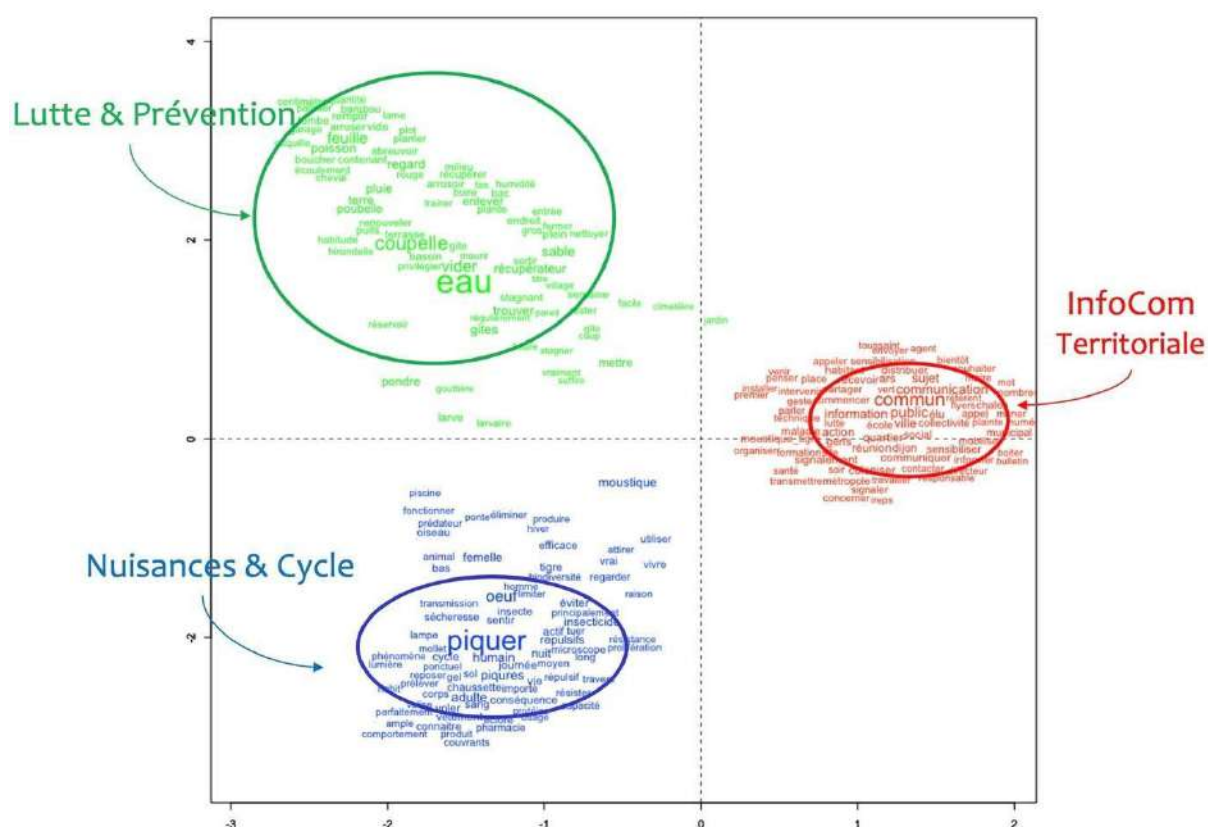


Figure 4 – Phase 2 - AFC après réécritures et ajustements

Le rééquilibrage du temps voulu avec la visualisation de la larve se concrétise dans le poids des formes et segments analysés : 1/3 du temps sur la présentation de la larve (profil Nuisances et Cycle de vie), 1/3 porte sur l'efficacité permise par l'action sur les gîtes (profil Lutte et prévention) ; 1/3 consacré aux solutions techniques territorialisées et aux besoins d'information et de communication (profil InfoCom Territoriale). Les habitants multiplient les questions sur ces thèmes ; le MT adulte et la recherche de solutions de lutte sont moins centrales. Les discours visent un sentiment de cohérence. Les pratiques auxquelles les habitants sont attachés, et qui faisaient l'objet des questions lors de la phase 1, sont valorisées dès la présentation (donner à boire aux animaux, récupérer l'eau, éviter les insecticides). Elles sont citées en exemple par anticipation pour amener une détente là où s'exprimait l'inquiétude ou la frustration. Les habitants vont alors plus loin dans leurs questions portant sur la biologie du MT et ses interactions avec son environnement et les autres animaux. Une réflexion est engagée sur la récupération de l'eau et sa gestion en contexte de transition écologique, dessinant ainsi des sujets systémiques de type « Une Seule Santé ».

Conclusion et Discussions

La recherche interventionnelle “en temps réel”, sur un « *corpus chaud* » (Girin, 1986), pose le défi de transmettre des résultats au moment opportun pour orienter l’intervention alors que le chercheur est pris dans les interactions, jeux d’acteurs et dynamiques organisationnelles. Il a été choisi d’associer les SIC et une analyse socio-anthropologique d’un corpus constitué en réunions publiques. La méthode utilisée pour analyser les données se voulait la plus objectivante possible par le recours à l’AD et l’encodage des discours thématiques pour une analyse factorielle par logiciel.

Les premiers résultats ont permis les pas de côté dont les acteurs de santé publique avaient besoin alors qu’ils découvraient les jeux d’acteurs, peinaient à mobiliser les collectivités et devaient recevoir la colère d’habitants aux prises avec ce qu’ils vivent comme la perte de leur qualité de vie/ distinction sociale. La situation de départ était éloignée de l’objectif : se mobiliser pour adapter nos pratiques et ainsi “faire avec, afin de lutter contre”. La première phase d’analyse a permis de retravailler le déroulé des réunions et les messages clés pour davantage entrer en cohérence avec les représentations, émotions et valeurs des habitants et orienter l’attention sur les actions possibles et efficaces. Pour pallier le sentiment d’impuissance partagé une fois le constat de devoir “vivre avec” posé, les messages de communication ont été travaillés pour un portage collectif de solutions concrètes par les autorités sanitaires et les collectivités. Ces solutions ont été travaillées en tenant compte des pratiques valorisées par les habitants de la région. Entre les phases de projets s’observent alors un changement de posture des élus qui deviennent mobilisateurs et non plus responsables sur la défensive. Leur considération des enjeux intègre la dimension de santé publique délaissée auparavant, lorsque seule la nuisance et le conflit occupaient les interactions avec les habitants. À l’issue des réunions publiques, les élus s’engagent dans des plans de communication et pour la montée en compétences techniques de leurs agents. Ils mettent en scène leur bonne volonté à apporter des solutions à leur hauteur ; démarche engageante pour la mobilisation citoyenne.

L’intervention se poursuit et les échanges en temps collectifs continuent de progresser pour intégrer plus de finesse sur les responsabilités partagées pour définir des façons de lutter plus efficaces. Ni l’analyse de l’AFC ni l’encodage thématique n’ont été poursuivis sur la troisième phase de réunions publiques (2025). Les observations suffisantes sont toutefois documentées. Le même déroulé est répété avec plus de place accordée aux gites pour lesquels une action mécanique n’est pas possible (subis par les habitants) et aux solutions techniques existantes. Les habitants présents – moins nombreux mais plus engagés (élus, opposants politiques, ambassadeurs de quartier) ont introduit un nouveau sujet : la nécessité d’agir sur des leviers structurels. Les habitants mettent en cause un discours uniquement orienté sur la responsabilité individuelle et celle des collectivités. Ils interrogent celles des autres secteurs à responsabiliser : comment réglementer les directives portant sur les constructions (toits terrasses, terrasses sur plots, évacuation des eaux de pluie) ou la voirie ? Quelle part est réservée à l’investissement pour la recherche (sur les insectes stériles notamment) ? Que se passe-t-il du côté de la régulation des voyages et transports internationaux alors que le risque épidémique se rapproche ? Ils commencent à esquisser une forme de mobilisation sociale qui pense l’action globale, politique, et qui vise à changer les normes et les règles (et se rapprochent ainsi de la définition d’Erik Neveu). Ils argumentent alors pour que vivre avec le MT ne soit pas une finalité et pour que la lutte soit aussi orientée afin d’engager les secteurs qui ne le sont pas encore.

Bibliographie

- Acosta, A. (2018). *Le Buen Vivir : Pour imaginer d'autres mondes*. Les Éditions Utopia.
- Ágoston, C., Csaba, B., Nagy, B., Kőváry, Z., Dúll, A., Rácz, J., & Demetrovics, Z. (2022). Identifying Types of Eco-Anxiety, Eco-Guilt, Eco-Grief, and Eco-Coping in a Climate-Sensitive Population: A Qualitative Study. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 2461. <https://doi.org/10.3390/ijerph19042461>
- Bonnaïfous, S. & Krieg-Planque, A. (2014). L'analyse du discours. Dans *Sciences de l'information et de la communication*, 2, 223-238. Presses universitaires de Grenoble. <https://www.cairn.info/sciences-de-l-information-et-de-la-communication--9782706118197-page-223.htm>
- Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc. *L'Année sociologique (1940/1948)*, 36, 169-208.
- Callon, M., Lascoumes, P., & Barthe, Y. (2001). *Agir dans un monde incertain : Essai sur la démocratie technique*. Seuil.
- Carlino V. & Mabi C. (2015). « Mobilisation » Publictionnaire. Dictionnaire encyclopédique et critique des publics. Dernière modification le 22 janvier 2025. <https://publictionnaire.huma-num.fr/notice/mobilisation>.
- Chaskiel P. (2018). « Acceptabilité sociale » Publictionnaire. Dictionnaire encyclopédique et critique des publics. Dernière modification le 20 septembre 2024. <https://publictionnaire.huma-num.fr/notice/acceptabilite-sociale>.
- Fischer, G.-N. (2011). Chapitre 5. Les facteurs d'influence. Dans *Psychologie sociale de l'environnement*, Dunod, 107-129. <https://www.cairn.info/psychologie-sociale-de-l-environnement--9782100566525-p-107.htm>
- Gateau, M. (2017). Les trajectoires résidentielles des pavillonnaires, *SociologieS*, Dossiers. <https://doi.org/10.4000/sociologies.5949>
- Girin J. (1986). L'objectivation des données subjectives. Éléments pour une théorie du dispositif dans la recherche interactive, Colloque ISEORFNEGE, Qualité des informations scientifiques en gestion, 170-186
- Krief, N. & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 95(2), 211-237. <https://doi.org/10.3917/resg.095.0211>.
- Latour, B. (1992). *Aramis ou l'amour des techniques*. La Découverte.
- Maingueneau, D. (1987). *Nouvelles tendances en analyse du discours*.
- Mannucci, M., Carrère, G. & Terral, P. (2024). Lutter ou « vivre avec » le moustique-tigre : adaptations citoyennes et relations à l'action publique plus formelle. *Revue française des affaires sociales*, 29-44. <https://doi.org/10.3917/rfas.241.0029>.
- Masselot, C. (2024). Processus info-communicationnels en intelligence territoriale : Des données aux transitions, [HDR, Université Bourgogne - Franche-Comté]. <https://hal.science/tel-04904665>
- Masselot, C. (2018). Communication et information territoriales pour des actions concertées. Dans Laulan M. (dir.), *Le retour au territoire. L'identité à l'épreuve de la mondialisation*. L'Harmattan, 137-155, <https://shs.hal.science/halshs-03128189>
- Masselot, C. (2014). Information et communication territoriales. Approches croisées. *Revue Française Des Sciences de l'information et de La Communication*. <https://shs.hal.science/halshs-01136607>
- Entretien avec Neveu, É., Propos recueillis par Frouard, H. (2021). « La mobilisation sociale s'est légitimée ». *Sciences Humaines*, 332(1), 21-21. <https://doi-org.scd1.univ-fcomte.fr/10.3917/sh.332.0021>.
- Panu, P. (2020). Anxiety and the Ecological Crisis : An Analysis of Eco-Anxiety and Climate Anxiety. *Sustainability*, 12(19), 7836. <https://doi.org/10.3390/su12197836>

Pélissier, D. (2017). *Initiation à la lexicométrie Approche pédagogique à partir de l'étude d'un corpus*. <https://presnumorg.hypotheses.org/>

Ratinaud, P. (2009). *IRaMuTeQ : Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*. <http://www.iramuteq.org>

Stanley, S. K., Hogg, T. L., Leviston, Z., & Walker, I. (2021). From anger to action: Differential impacts of eco-anxiety, eco-depression, and eco-anger on climate action and wellbeing. *The Journal of Climate Change and Health*, 1, 100003. <https://doi.org/10.1016/j.joclim.2021.100003>

Du réseau à la communauté : transition vers de nouvelles pratiques collaboratives territoriales en prévention des addictions
From network to community: transition towards new collaborative territorial practices in addiction prevention

Céline Matuszak, Université de Lille, Geriico
Aurélia Lamy, Université de Lille, Geriico
Eric Kergosien, Université de Lille, Geriico

Mots-clés : communauté de pratiques, recherche-action, cartographie des acteurs, pratiques collaboratives, territoire.

Keywords : community of practice, action research, stakeholder mapping, collaborative practices, territory.

Résumé

L'étude s'inscrit dans une recherche-action centrée sur les dispositifs de gouvernance locale et sur les modes de collaboration entre des acteurs variés (institutionnels, associatifs, citoyens) dans le cadre de la prévention et la prise en charge des addictions sur un territoire. La phase de diagnostic a mis en lumière un réseau informel mais peu opérant, marqué par des relations interpersonnelles fragiles et une faible implication des acteurs médicaux. Cette situation reflète les tensions inhérentes à un nouveau management public qui valorise la transversalité mais peine à soutenir des transitions organisationnelles adaptées. Cette communication explicite les modalités du diagnostic qui a consisté à visibiliser le réseau d'acteurs et aborde les limites du réseau actuel. Seront développés enfin les leviers d'action envisagés avec un focus sur la communauté de pratiques comme outil clé de coordination et de pérennisation des pratiques collaboratives.

Abstract

This study is part of an action-research project focusing on local governance mechanisms and collaboration modes between various actors (institutions, associations, citizens) within the framework of addiction prevention and care in a specific territory. The diagnostic phase revealed an informal but ineffective network, marked by fragile interpersonal relations and low involvement of medical actors. This situation reflects the tensions inherent from a new form of public management that values cross-functionality but struggles to support appropriate organizational transitions. This paper explains the diagnostic procedures used to make the actors network more visible, and discusses the limits of the current one. Lastly, it discusses the levers for action envisaged, focusing on the community of practice as a key tool for coordinating and sustaining collaborative practices.

Du réseau à la communauté : transition vers de nouvelles pratiques collaboratives territoriales en prévention des addictions

Céline Matuszak, Aurélia Lamy & Eric Kergosien

Eléments introductifs

Cette recherche-action s'inscrit dans l'analyse de l'évolution des politiques publiques qui tend à construire des approches plus territoriales et transversales des problèmes sociaux (Muller, 1990). En effet, il s'agit de voir comment de nouveaux acteurs locaux, suite à la décentralisation, modifient l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques en ajustant, bricolant des instances capables de remettre du lien et du sens dans les pratiques des acteurs. Dans le domaine de la santé plus spécifiquement, "l'importance des cloisonnements [...] permet aussi de comprendre le développement de "politiques d'organisation" » (Bergeron et Hassenteufel, 2018). Elles peuvent être définies comme des politiques constitutives au sens de Lowi (1972) dont l'objectif central est de développer la coopération et la coordination entre des institutions et des acteurs multiples, de réduire les cloisonnements et donc de permettre la prise en charge d'enjeux transversaux." (Hassenteufel, 2021:109). Il apparaît alors nécessaire de mettre en œuvre des réseaux de santé territoriaux efficaces qui correspondent « *à une gestion par processus et non plus par fonctions ou professions* » (Bourret, 2003). C'est pour atteindre cet objectif de décroisement que la MILDECA a été créée tant la question des addictions est par essence une problématique intersectorielle qui concerne tant les acteurs et institutions de santé que la justice, la police ou l'éducation nationale. Si institutionnellement cette création vient apporter des éléments de gouvernance structurant les politiques et les pratiques, elle ne garantit pas l'existence d'une coordination effective et efficiente notamment dans les territoires.

Un territoire aux problématiques spécifiques

C'est dans ce contexte que des acteurs de la ville de Nantes et une association de prévention nantaise ont fait émerger le besoin d'un accompagnement renforcé sur la mise en coordination d'acteurs divers travaillant de près ou de loin avec la thématique des addictions, ou étant confrontés là aussi plus ou moins directement à cette thématique.

Le choix du territoire s'est porté sur le quartier Nantes Nord, un quartier "mosaïque" constitué de 9 micro-quartiers et caractérisé par une diversité culturelle, sociale et spatiale. Si le quartier propose des espaces de vie communs diversifiés, de nombreux services de proximité et un tissu associatif très dynamique, il reste fortement marqué par une précarité forte des habitants et un sentiment d'isolement que ce soit des habitants qui se sentent parfois mis en marge de la ville ou des acteurs sociaux qui peinent à atteindre leurs publics de manière efficiente. Mais c'est surtout la question sécuritaire qui interpelle les institutions, en effet on constate des problèmes de tranquillité publique, un sentiment de désappropriation de l'espace public et d'insécurité en grande partie liée aux conséquences des pratiques addictives sur le territoire. En effet, ont été constatés des problématiques de consommation forte (notamment alcool, cannabis, écrans, protoxyde d'azote) que ce soit chez les jeunes ou les adultes qui impactent fortement l'espace public (matériel souillé dans des locaux municipaux ou dans la rue ; problème de trafic ayant un impact sur le sentiment d'insécurité des habitants, zones de non-droit...). Nantes Nord est un quartier à la population plutôt jeune puisque selon l'INSEE la moitié des habitants ont moins de 29 ans, c'est surtout un quartier présentant des facteurs socio-économiques de fragilité qui rendent parfois difficile l'accueil et l'accompagnement des différents publics : chômage, taux élevé de familles vivant sous le seuil de pauvreté, surpeuplement des logements...

Nantes Nord est aussi un quartier très dynamique du point de l'accompagnement des publics par les acteurs sociaux, nombreux sur le territoire, ils disposent d'espaces et de lieux ressources répartis dans les quartiers et privilégient l'aller-vers dans une démarche d'accompagnement quotidien au plus proche des habitants.

Comprendre les besoins, identifier les acteurs et faire vivre le réseau

Cette recherche-action mobilise des acteurs variés : acteurs de terrain (habitants, associations locales...), des institutions (Ville de Nantes, Préfecture, ARS), l'association OPPELIA, experte en addictologie, et le laboratoire Geriico. A l'origine du projet l'idée est bien de privilégier la dimension collective de la réflexion et des actions plutôt que les démarches individuelles afin de favoriser l'émergence de réponses collectives, concertées et coordonnées et non une juxtaposition d'actions. L'objectif est donc de partager des constats, des savoirs, de mutualiser les ressources et de fédérer les acteurs autour d'une démarche commune.

Notre étude s'est donc déroulée en 2 phases. Une première phase de « diagnostic », entre janvier 2020 et Janvier 2023 a consisté en l'identification et la mise en visibilité des acteurs de la prévention et de la prise en charge des addictions. Une seconde phase d'« action » durant laquelle les constats préalablement établis - qui ont donné lieu à préconisations - s'incarnent dans des actions concrètes et la redéfinition des manières de travailler ensemble¹.

C'est sur cette transition de la phase de la recherche à l'action que porte cette communication. La question des transitions sera ainsi abordée du point de vue de l'accompagnement des pratiques professionnelles des acteurs sur le territoire par les chercheurs. Dans des contextes professionnels extrêmement contraints pour les organisations impliquées (financement, temps de travail, difficultés des situations suivies) pour les organisations impliquées, nous interrogeons les modalités par lesquelles les acteurs territoriaux construisent et négocient les dynamiques de réseau autour de la prévention et de la prise en charge des conduites addictives. Nous analyserons aussi comment les difficultés de la mise en réseau sont le symptôme d'un nouveau management public qui laisse peu de place aux transitions organisationnelles.

Identifier les pratiques individuelles pour mettre en visibilité le réseau d'acteurs

Objectiver les pratiques collaboratives au service du réseau

Les termes utilisés par les acteurs lorsqu'on les enjoint à qualifier leurs pratiques partenariales et collaboratives évoquent tous une perception de la mise en relation qui semble faire défaut dans leurs pratiques quotidiennes lorsqu'il s'agit de la prévention et de la prise en charge des pratiques addictives sur le territoire. La question est de savoir comment passer d'activités de soins ou de suivis individuels à l'existence d'équipes collaboratives apportant une plus-value en matière de prise en charge et d'actions concrètes. En effet, « *Parler de travail collaboratif, c'est envisager la pluralité des actions qui se situent au cœur des projets à réaliser. À chaque action correspond un individu complémentaire en compétences et personnalité. C'est sur ce postulat que repose la logique de constitution des équipes collaboratives* » (Gardère et Denise 2019 : 144). Cette logique induit un positionnement spécifique de chacun des acteurs dans le cadre d'une action collective et peut révéler une complémentarité féconde. Il est donc bien ici question de collaboration, collaboration qui peut emprunter à la fois à l'action « à plusieurs », à l'action « commune » et à l'action « ensemble » (Livet, Thévenot 1994) » (Gardère et al. 2019

¹ Le format contraint de cette proposition ne nous permet pas de rentrer dans les détails méthodologiques. Nous le ferons dans la version longue du texte si notre proposition est acceptée.

: 10-11). Cette complémentarité relative aux postures des acteurs implique des « formes de collaboration agences » (Durampart 2019 : 128) et conduit à un « *apprentissage collectif en situation* » (Durampart 2019 : 127) en ce qu'elle permet une meilleure compréhension des situations par l'intervention d'acteurs/experts qui échangent sur les problématiques posées collectivement. On constate ici la même dynamique de partage de connaissances et de compétences qui forge la coopération que celle mise en lumière par Fourdrignier et Lyet dans le champ du handicap : « *les problématiques des personnes en situation de handicap rare donnent lieu à des réponses qui mobilisent les connaissances et les arbitrages de plusieurs acteurs [...] Chacun joue sa partition, insistant sur ce qui caractérise son exercice. Mais on repère souvent une "mise en musique" où, pour construire les réponses, chacun ajuste son action en reconnaissant la place de l'autre et en tenant compte de ce que l'autre, parfois, lui apprend* » (Fourdrignier et Lyet 2015 : 7).

Ce partage de connaissances et de compétences, s'il est garant de pratiques collaboratives efficaces sur le territoire concerné n'en garantit pas l'efficacité. Si à l'instar de la définition proposée par Eynaut, les retours des entretiens nous laissent penser qu'« *un réseau efficace doit être conçu comme coordonné, faiblement hiérarchisé, suffisamment formalisé pour permettre le partage et l'échange d'informations, suffisamment ouvert pour permettre l'innovation* », nos constats montrent qu'il doit également « *posséder un centre de gravité, formé de valeurs explicites qui en assurent la cohésion. Ce centre d'union est le fondement de l'identité plurielle et dynamique du réseau, nécessaire pour passer de la logique des territoires bornés à celle de la relation évolutive* » (2004 : 24). Ainsi le réseau d'acteurs (que nous ne qualifions pas encore ici de réseau de santé) nécessite la mise en œuvre de modalités de gouvernance qui implique « *une gestion par processus et non plus par fonctions ou professions* » (Bourret, 2010). Perçus comme des projets innovants pouvant répondre à des problématiques complexes de santé sur des territoires, les réseaux de santé peuvent être analysés comme des formes organisationnelles dans lesquelles les savoirs, les actions, les interactions des acteurs et institutions construisent un sens commun. Dans le cadre de notre recherche, c'est le comité de suivi, constitué de représentants des différentes parties impliquées qui a vocation à créer le liant et les conditions d'une mise en œuvre pratique du réseau. Les réflexions internes engagées sur la pérennité du groupe nous ont également permis de situer les limites et les potentiels des acteurs impliqués.

La cartographie : outil d'identification et de visualisation des pratiques collaboratives

Durant la phase de diagnostic nous avons œuvré sur deux modalités complémentaires. Tout d'abord un premier recueil de données qualitatives permis par les entretiens semi-directifs menés depuis 2020 (41 au total). À partir d'une première liste d'acteurs élaborée avec l'association OPPELIA et les représentants de la ville de Nantes nous avons travaillé par cercles concentriques: chaque acteur interrogé étant enjoint à nous fournir la liste de ses partenaires que leurs liens soient forts ou faibles. Ainsi, de manière inductive et au fil des entretiens, nous avons pu constituer une liste de 194 acteurs distincts, et 538 collaborations mentionnées. Cette méthodologie ne permet pas de rendre compte de manière exhaustive de l'ensemble des acteurs impliqués sur la question des pratiques addictives sur le territoire, toutefois elle garantit une prise en compte effective des actions et partenariats engagés.

Les 41 entretiens auprès de 35 acteurs distincts ont ensuite permis d'identifier 159 acteurs non interrogés mais partenaires des acteurs interrogés. Ces entretiens ont permis d'identifier non seulement les actions engagées sur le territoire mais également les partenariats existants. Ils nous ont surtout permis de recueillir des données afin d'alimenter la base à la source de la cartographie proposée dans la phase finale du diagnostic. En ce qui concerne la représentation, les graphes se sont imposés comme la forme de visualisation classique pour représenter les liens entre acteurs. La topologie des réseaux construits en s'appuyant sur les données collectées

un levier possible de coordination important des acteurs du médical, associatifs et institutionnels.

Accompagner une communauté de pratiques pour faire vivre et pérenniser le réseau

Un réseau informel existant mais peu opérant

Si les entretiens révèlent que le réseau existe, il apparaît qu'il reste peu opérant et ce, pour plusieurs raisons. En effet, l'engagement de différents acteurs est souvent évoqué comme un point très positif pour la prévention des conduites addictives sur le territoire. Mais il peut apparaître pour certains comme une source de confusion concernant les prérogatives de chacun voire un frein à la dynamique du réseau nécessitant un langage partagé (« *Ce qu'on essaie de porter nous, toutes nos actions c'est d'essayer d'harmoniser [les interventions] sur un territoire* » (E1)) et une coordination commune (« *Il y a longtemps, je dirai une dizaine d'années, le réseau était bien tissé dans le quartier. Peut-être que c'était parce qu'il y avait moins d'acteurs dans le quartier et que c'était plus facile car les gens s'identifiaient bien et les autres et quels étaient leur rôle, etc...* » (E33)).

Par ailleurs, certains acteurs nécessitent d'être légitimés dans leurs actions pour pouvoir agir, cette légitimation nécessite du temps pour permettre à chacun de trouver sa place dans le dispositif de prévention. L'identification et la mise en avant des ressources locales disponibles sur le territoire, afin de mieux répondre aux besoins des habitants en les orientant vers des ateliers, des associations, et d'autres services pertinents, apparaît comme un élément fondamental à la réussite des actions collaboratives. La question de l'interconnaissance porte autant sur les individus et le rôle fondamental des relations interpersonnelles dans la prise en charge efficiente d'une problématique relative aux addictions. Elle est nécessaire au partage d'expériences, aux actions collaboratives et efficaces si tant est qu'elle soit portée par une gouvernance clairement identifiée.

Des actions de sensibilisation et/ou de prévention sont portées par une dynamique d'acteurs très différents afin de tirer parti des connaissances, des compétences et des ressources variées. Cette diversité d'acteurs permet pourtant de développer une approche holistique et intégrée de la sensibilisation et de la prévention, en tirant parti des expertises complémentaires et en favorisant une meilleure communication et une plus grande connaissance mutuelle. Concernant la sensibilisation, les institutions portent des actions dans un objectif commun de diffusion des connaissances : « *On a aussi l'ARS qui va couvrir des actions de sensibilisation du public de façon assez large* » (E21), « *Dans le champ de l'action publique, en tant que telle, l'éducation nationale conduit des actions de prévention au sens large, cela est un ressort de notre droit commun* » (E21). Ces actions s'inscrivent dans un cadre réglementaire qui régit les prérogatives de nos institutions. Il en est de même pour les acteurs du sanitaire et social qui sont aussi repérés pour favoriser et monter ces actions de sensibilisation :

« ce n'est pas à la SRAE (Structure régionale d'appui à l'expertise) de faire de la formation, ni d'être formateur et on insiste là-dessus. On a des opérateurs de formation, notamment Addiction France, mais les CSAPA ont des missions de prévention aussi. Ils peuvent intervenir auprès des jeunes et des précaires. Ils font le lien entre prévention, CJC et, puis, accompagnement quand il y a besoin » (E40).

Si ces prérogatives sont effectives, pour que la collaboration fonctionne, « *la requête préventive demande [néanmoins] pour avoir une portée globale, d'articuler le tissu informel des relations poursuivies entre les différents agents convaincus de l'intérêt de la prévention, aux dispositions ou dispositifs officiels évoqués dans les textes* » (Neyrand, 2004 : 107). C'est sur cette question de l'articulation qu'ont porté nos préconisations post-diagnostic.

Pour ce faire, nous nous sommes notamment appuyés sur le modèle du transfert de connaissances appréhendé comme « l'ensemble des activités et des *mécanismes d'interaction favorisant la diffusion, l'adoption et l'appropriation des connaissances les plus à jour possible en vue de leur utilisation dans la pratique professionnelle et dans l'exercice de la gestion en matière de santé* » (Institut national de santé publique du Québec, 2009). Ce transfert des connaissances vise à répondre à une demande forte des acteurs préalablement identifiée lors des entretiens et nécessite une coordination et une gouvernance qui doit être pensée.

Faire exister un réseau d'acteurs : la logique de la communauté de pratiques

Notre étude fait émerger une tension entre une injonction politique de travail en réseau privilégiant la transversalité et la coopération² et les moyens possibles pour le faire (cadre légal du travail, temps disponible, reconnaissance institutionnelle...). Des groupes de travail (les contrats locaux de santé, un réseau de santé mentale) co-existent pour tenter de faire vivre des thématiques transverses sur ces territoires qui souffrent de multiples problématiques sociales et sanitaires. Ces derniers, pilotés conjointement avec l'ARS et les collectivités territoriales tentent en effet de structurer du travail en réseau pour pallier aux insuffisances repérées des prises en charge et des modalités de prévention. Les professionnels déploient beaucoup d'énergie pour faire vivre des instances alors que par ailleurs des fonctionnements très centralisés persistent, du temps de travail à la coordination qui n'est pas dégaï. Ainsi, des fonctionnements très centralisés persistent. Si le réseau de santé est une « *organisation d'interface* » visant à dépasser « *les cloisonnements* » (Bourret, 2010), force est de constater que sur le territoire il est difficile à construire malgré des enjeux clairement identifiés (et qui sont ceux des réseaux de santé de manière générale) :

« *dépasser des logiques individuelles ou d'institutions pour proposer des approches davantage coopératives* » (Bourret, 2010) ; « *améliorer la coordination de services de soins traditionnellement isolés dans leur fonctionnement et pourtant nécessairement liés par certaines prises en charge complexes impliquant une pluridisciplinarité des soins* » (Bruyère, 2009).

Dans le contexte de notre étude, la communauté de pratiques apparaît comme une solution de modélisation différente pour penser le travail collaboratif. Elle favorise la co-construction de projets, l'élaboration d'un sens du travail en commun, l'échange d'informations et de pratiques, le transfert des connaissances via des séminaires et ateliers, mais aussi des outils de communication communs. Si une vraie distinction reste à faire entre le réseau et la communauté de pratiques (le réseau s'oriente autour de la coordination de l'accompagnement et des soins (dans sa première acception) et est très dépendant des financements extérieurs / la communauté de pratiques se nourrit à la fois de l'intérieur avec de l'échange de pratiques (apports de connaissances en interne) et de l'extérieur (recherche, intervenants extérieurs), les communautés de pratiques conditionnent par ailleurs l'efficacité du réseau qui « *repose largement sur celle de leur système d'information, outil majeur de coordination, de gestion et de transfert d'informations* » (Bourret, 2003). La mettre en œuvre relève toutefois d'un véritable défi tant il est difficile d'identifier les acteurs/institutions susceptibles de la porter. Dans le cadre de notre projet, un comité de suivi constitué de représentants de la ville, du territoire et de l'ARS notamment a été mis en place pour assurer la coordination du projet, et initier le travail de communication entre les acteurs institutionnels et de terrain. Toutefois, la communauté de pratique doit être portée par les acteurs, sa gouvernance a été revue via un comité opérationnel. Ainsi la communauté de pratique telle qu'elle est envisagée met au jour des enjeux de légitimité et de coordination qui doivent garantir la pérennisation et l'efficacité de ce dispositif sur le territoire.

² <https://sante.gouv.fr/systeme-de-sante/structures-de-soins/article/les-reseaux-de-sante>

A cet effet, un comité opérationnel animé par la direction de quartier impliquant des membres du comité de suivi global du projet a été mis en place en juillet 2024. Ce comité composé d'acteurs du et sur le territoire apparaît comme un « *agent intermédiaire* » (Nay et Smith 2022) qui a vocation à inscrire les réflexions et les actions de manière effective sur le terrain. Il portera surtout les outils et supports de mise en lien et de coordination des acteurs : newsletter, séminaire de partage des connaissances, événements ponctuels... Il pourra également contribuer à l'inscription des habitants dans la démarche collaborative envisagée autour de la prévention et de la prise en charge des conduites addictives.

Conclusion

Cette recherche-action, qui implique des acteurs variés, institutionnels (ARS, ville de Nantes...), associatifs (OPPELIA), universitaires (Geriico) s'inscrit dans le cadre d'une démarche communautaire en santé qui se traduit par une démarche participative et coopérative, une dynamique collective et de co-construction. Cette démarche au long cours, appuyée par la recherche-action, amène à construire une approche globale et positive de la santé en valorisant et mutualisant les ressources. L'enjeu à terme est bien de développer et de renforcer le pouvoir d'agir des acteurs engagés et des habitants. L'accompagnement scientifique de la démarche depuis 2020 permet de tester et de voir évoluer un dispositif (du réseau à la communauté) devant s'adapter aux contraintes.

De plus, la question des addictions pose une problématique intersectorielle propice à l'analyse de la mise en œuvre de cette communauté. Dans le cadre de notre accompagnement, cette structuration apparaît comme l'outil le plus adapté pour catalyser les connaissances des acteurs, trouver des compétences externes et tisser un maillage territorial au service de la prise en charge des patients. La transition d'un réseau vers la création et la pérennisation d'une véritable communauté de pratiques, qui s'appuierait sur des valeurs et un sens commun à donner à l'action collective, passe par la mise en œuvre d'une gouvernance territoriale identifiée et l'affirmation d'un portage politique et institutionnel. L'accompagnement par les chercheurs dans cette phase de transition est ainsi essentielle afin de repérer les difficultés et inscrire les modalités de travail dans des pratiques qui ont déjà été initiées ailleurs (Demers, G., Tremblay, D.-G. (2020)). À termes, les outils proposés par les acteurs permettront le partage et l'analyse des pratiques professionnelles. Ces dernières participeront à l'actualisation des connaissances relatives aux conduites addictives permettant de développer des approches communes dans la prévention et la prise en charge des addictions sur le territoire. Ce travail de bilan de la démarche devrait s'organiser en fin d'année 2025.

Bibliographie

Bergeron, H. et Hassenteufel, P. (2018). Une contribution de la sociologie de l'action publique à l'évaluation de processus : Le cas des 'politiques d'organisation'. *Idées économiques et sociales*, 3 (193), 42-50.

Bourret, C. (2003). La santé en réseau. *Études*, 175-189.
<https://doi.org/10.3917/etu.993.0175>

Bourret, C. (2010). Évaluation et communication des nouvelles organisations d'interface : le cas des réseaux de santé. *Communication et organisation*. 38.
<https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1411>

Bruyère, C. (2009). Les réseaux gérontologiques : une réponse organisationnelle aux nouveaux défis du système de santé ?. *Management Prospective Ed. Management & Avenir*, 26, 160-176. DOI 10.3917/mav.026.0160.

Demers, G. et Tremblay, D.-G. (2020). Les communautés de pratique (CdP) comme nouvelles modalités d'apprentissage : enjeux et défis. *Enjeux et société*, 7(2), 217–244.

Durampart, M. (2019). La collaboration à l'aune des technologies numériques et de la recherche d'efficience, *Communication et organisation*, 55. <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/7884>

Eynaud, M. (2004). Réseaux et santé mentale : principes et questionnements, *VST - Vie sociale et traitements*, 2004, 1 (81), 23-24.

Fourdrignier, M. et Lyet, P. (2015). « Coopération et expertise collective dans le champ du handicap rare », Paris : Biennale internationale de l'Éducation, de la Formation et des Pratiques professionnelles : « Coopérer ? ».

Gardère, E., Bouillon, J-L. et Loneux, C. (2019). « Le « collaboratif » dans les organisations : une question de communication », *Communication et organisation*, 55. <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/7650>

Gardère, E. et Denise, F. (2019). De l'organisation aux interactions humaines et numériques dans le travail collaboratif. *Communication et organisation*, 55, mis en ligne le 01 janvier 2023, consulté le 15 octobre 2019. DOI : 10.4000/communicationorganisation.7908

Gheller, J. (2022). L'évaluation contributive comme levier d'amélioration du système de santé : le cas des plateformes et dispositifs de coordination dans le contexte français. *Sciences de l'information et de la communication*. Université Gustave Eiffel. Français. {NNT : 2022UEFL2073}. {tel-04208761}

Kergosien E., Lamy A., Matuszak C., et De Oliveira A-C. (2023). « Cartographier un réseau de santé autour de l'addiction : collecte, exploitation des données et approche critique de l'outil », *Communication lors du Congrès de la SFSIC*.

Lamy, A., Matuszak, C., et Kergosien, E. (2023). Interroger les pratiques collaboratives pour accompagner les conduites addictives. Les enjeux de la mise en réseau d'acteurs sur le territoire Nantes Nord. *Communication & Organisation*, 63, 189-201.

Livet, P. et Thévenot, L. (1994), « Les catégories de l'action collective », Dans Orlean A. (dir.), *Analyse économique des conventions*, PUF, 139-167.

Muller, P. (1990). Les politiques publiques entre secteurs et territoires. *Politiques et management public*, vol. 8, 3, 19-33. <https://doi.org/10.7202/1073366ar>

Neyrand, G. (2004). La dynamique d'un réseau de prévention psychique précoce. Résistances et perspectives. *Revue française des affaires sociales*, DREES Ministère de la Santé, 103-125.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*, Cambridge University Press.

Vedel, I. (2010). Un modèle français d'intégration des services pour les personnes âgées fragiles : de l'innovation de sa conception à son implantation. *Thèse de doctorat : médecine. Santé publique* : Reims : 2008. Avec la collaboration de François Blanchard <http://ebureau.univ-reims.fr/slide/files/quotas/SCD/theses/sante/2008REIMM209.pdf>

Organiser la transition vers l'innovation à la sécurité civile : un défi de taille *Organizing the transition to innovation in civil security: a major challenge*

Aymée Nakasato, Université de technologie de Troyes, Unité de recherche InSyTE,
Laboratoire DICEN-IDF, CNAM, Direction générale de la sécurité civile et de la gestion des
crises, Ministère de l'Intérieur
aymee.nakasato@utt.fr

Mots clés : Innovation - action collective - gouvernance - sécurité civile - communication organisationnelle

Keywords : Innovation - collective action – governance – civil protection – organizational communication

Résumé

Cette recherche-action interroge la difficile mise en place d'une transition organisationnelle tournée vers l'innovation et la prospective à la sécurité civile, afin de mieux anticiper les risques et les crises sur le territoire. Écosystème départementalisé avec des acteurs ayant des profils différents (gestionnaires, opérationnels, chercheurs, etc.) et obéissant à des logiques propres, notre analyse des enjeux organisationnels et communicationnels de cette transition met en avant à la fois des initiatives pour renforcer la coopération nationale mais aussi des limites structurelles politiques, économiques et culturelles qui font de cette transition un réel défi. De plus, celle-ci fait face à d'autres enjeux tels que la hausse des risques sur le territoire national, le nouveau management public ou encore les déserts médicaux, qui conduisent parfois à délaisser le sujet de l'innovation en faveur d'autres plus opérationnels, davantage « terre à terre ».

Abstract

This action research questions the difficult implementation of an organizational transition focused on innovation and foresight in civil protection, in order to better anticipate risks and crises in the territory. A departmentalized ecosystem with actors with different profiles (managers, operational staff, researchers, etc.) and obeying their own logic, our analysis of the organizational and communication challenges of this transition highlights both initiatives to strengthen national cooperation but also political, economic and cultural structural limits that make this transition a real challenge. In addition, it faces other challenges such as increased risks, new public management or medical deserts, which sometimes lead to abandoning the subject of innovation in favor of other more operational, more "down-to-earth" issues.

Organiser la transition vers l'innovation à la sécurité civile : un défi de taille

Aymée Nakasato

Cette communication étudie la difficile transition organisationnelle vers l'innovation à la sécurité civile. La thèse, en immersion sur le terrain de recherche dont est issu ce travail, vise à comprendre la gestion et le partage des connaissances pour anticiper les risques, à travers une analyse transactionnelle d'une communauté de pratique pilotée (Wenger, 2004) hybride nationale qui s'inscrit dans des enjeux de gouvernance de l'innovation au sein de cet écosystème qu'est la sécurité civile. Le développement de l'innovation questionne les modes organisationnels impliqués dans cette dynamique de transition. Nous essayons de comprendre comment le développement de l'innovation cristallise l'action collective, dans une organisation départementalisée ayant sa propre autonomie de gestion. Pour ce faire, nous commençons par contextualiser la montée en puissance structurelle de la sécurité civile depuis l'après-guerre, qui a conduit à la départementalisation de cette organisation et une relative autonomie des acteurs. Ensuite, nous verrons que l'organisation de cette transition vers l'innovation, qui s'inscrit dans la continuité de l'évolution de la sécurité civile, impacte également la collaboration entre les acteurs. Enfin, nous expliquerons la pertinence d'une approche info-communicationnelle pour affiner l'analyse de la recomposition de l'action collective liée à la volonté de structurer l'innovation et ainsi mieux comprendre les enjeux liés à cette transition organisationnelle au sein de l'écosystème de la sécurité civile.

Le contexte : l'essor de la sécurité civile

La sécurité civile est l'entité nationale en charge de la prévention des risques et de la protection des personnes, des biens et de l'environnement contre les catastrophes (secours à victime, incendie, inondation, etc.). Face au risque du péril atomique et des grandes catastrophes civiles, l'alerte à la population devient un enjeu majeur et la sécurité civile renforce ses capacités d'intervention. Dès l'après-guerre, elle se professionnalise et intègre des moyens nationaux (une flotte aérienne, des unités militaires, une école nationale supérieure des officiers de sapeurs-pompiers qu'est l'ENSOSP, un centre opérationnel de gestion interministériel de crise, une direction générale de la sécurité civile et de la gestion des crises qu'est la DGSCGC). Des textes, au sens de l'école de Montréal, vont accompagner cette évolution tels que le décret de création des services d'incendie et de secours (SDIS) – les sapeurs-pompiers étaient auparavant constitués en corps communaux - ou le plan national de secours ORSEC pour mieux coordonner la réponse opérationnelle de la sécurité civile en cas de sinistre.

Le développement de l'innovation recompose l'action collective

La société du risque conduit à un changement de paradigme dans la gestion des risques et des crises, passant de l'éradication à l'anticipation des risques (Beck, 2001), avec notamment l'émergence du concept de résilience au tournant des années 2000 (Reghezza-Zitt, 2021). L'historique de la sécurité civile montre que l'innovation, qu'elle soit technique ou institutionnelle, est intrinsèque à la sécurité civile depuis l'après-guerre. C'est donc tout naturellement que le développement de l'anticipation des risques à la sécurité civile, dans l'objectif d'améliorer les capacités d'action face aux enjeux organisationnels, humains, techniques et environnementaux, a accéléré l'innovation à la sécurité civile. Cette innovation organisationnelle, aussi connue sous le nom d'innovation managériale (Birkinshaw et al. 2008), s'est accompagnée d'évolutions structurelles dans l'écosystème de la sécurité civile : la

création d'un centre d'études et de recherche interdisciplinaire sur la sécurité civile à l'ENSOSP, le centre d'essais et de recherche de l'Entente Valabre qui est un établissement public spécialisé dans la lutte contre le feu de forêt, un bureau de stratégie et de prospective à la DGSCGC ou encore une association portée sur l'innovation et les nouvelles technologies dans le domaine de la sécurité civile. Ce phénomène de multiplication d'acteurs et d'intégration d'innovation à différentes échelles engendre une recomposition des rapports entre acteurs dans cet écosystème innovant en action et en tension (Alemanno et Meyer, 2018) et renforce le morcellement de la sécurité civile qui est déjà une organisation départementalisée avec des acteurs aux profils variés (opérationnels, gestionnaires, chercheurs, civils, etc.). Ces cloisonnements interinstitutionnels font émerger des problèmes d'unités d'action et d'enjeux de capacité stratégique des acteurs, notamment autour de la notion de gouvernance (Epstein, 2015). De fait, la gouvernance de la transition vers l'innovation au sein de cette organisation doit dépasser une simple coordination verticale pour s'inscrire dans une coopération horizontale, au risque d'amoindrir la centralité étatique dans le monopole de la conduite de l'action publique (Pasquier, Simoulin, Weisbein, 2013).

Une analyse au prisme des communications organisationnelles

Afin de comprendre cette transition, plusieurs cadres théoriques en communications organisationnelles sont mobilisés. D'abord, les communications constitutives des organisations (CCO) pour lesquelles les organisations résultent de transactions par des changements de conversations en textes, entre les échelles micro et macro-organisationnelles, eux-mêmes régis par le partage de sens entre les acteurs (Cordelier 2016 ; Taylor, 1993). Une attention est portée à la dynamique organisationnelle et sa dimension de pouvoir (Taylor et Van Every, 2010). Aussi, les approches communicationnelles des organisations (ACO) sont brièvement citées pour inclure les processus organisationnels de rationalisation et de normalisation relatifs à la structuration des organisations (Bouillon et al., 2007). Enfin, la Sémiotique des transactions coopératives est mobilisée comme cadre d'analyse pour étudier les dimensions relationnelles et communicationnelles de l'action collective, et des productions sémiotiques qui en résultent. Dans la théorie de la STC, la transaction coopérative est une mise en commun de ressources personnelles et collectives dans la réalisation d'une performance commune associée à la production ou à l'acquisition d'un artefact porteur de valeur. La STC met l'accent sur les solutions de continuité de dispositifs d'info-communication pensés séparément et s'ancre dans un contexte de transformation numérique où l'on assiste à une recomposition des supports de circulation et de production des savoirs (Zacklad, 2020).

Une recherche-action à la sécurité civile

Enquêter sur les enjeux de recomposition de l'action collective relatifs à la transition vers l'innovation de la sécurité civile a été facilité par le format d'une recherche-action auprès de l'un des acteurs principaux en termes d'innovation à la sécurité civile. En effet, celle-ci s'inscrit dans le cadre d'une Convention avec la DGSCGC, rattachée au Ministère de l'Intérieur. En termes de dispositif méthodologique, une méthode socio-ethnographique a permis de cerner les pratiques et significations des acteurs au cœur de ce phénomène de transition (Thietart, 2014). Quarante-deux entretiens semi-directifs ont été conduit auprès de divers acteurs de cette communauté impliqués dans cette transition : des sapeurs-pompiers issus de différents départements (aux postes et statuts divers - allant du grade de commandant au poste de directeur d'un SDIS) rattachés à des SDIS, la DGSCGC ou encore l'École nationale supérieure de formation des officiers de sapeurs-pompiers. Au-delà de la richesse du matériau d'enquête, le recours à une stratégie de collecte mixte de données est un moyen d'éviter d'orienter trop

fortement un point de vue dans un terrain sensible qu'est celui-ci, en raison notamment des jeux d'acteurs et au poids de la domination rationnelle légale de la bureaucratie (Grima et Meier, 2022).

Des résultats intermédiaires sur les enjeux de cette transition vers l'innovation

La transition vers une gouvernance de l'innovation à la sécurité civile est un sujet sensible, tant elle cristallise des tensions économiques, politiques et structurelles. Pour mieux comprendre ces enjeux, les résultats intermédiaires sont présentés en deux temps. Tout d'abord, une attention est portée à la dynamique de recomposition organisationnelle à la sécurité civile pour faciliter cette transition grâce à la volonté de construire une gouvernance de l'innovation. Cela s'opère notamment par une collaboration entre les acteurs avec la création d'événements comme un prix national de l'innovation récompensant des initiatives internes ou de dispositifs tels qu'une plateforme collaborative interne nationale (partage de documents, etc.) pour établir une feuille de route des besoins nationaux en termes d'innovation. Toutefois, ces initiatives visant à établir une communauté sécurité civile qui pense l'avenir se voient confrontées à des difficultés sur la capacité de coopérer activement de manière pérenne, qui dépassent les acteurs. Parmi ces enjeux structurels, on note une différence de gouvernance entre les SDIS (qui sont financés par les départements) et la DGSCGC aboutissant à des directives et temporalités propres ; des inégalités de moyens entre les SDIS (dont le budget dépend de la taille de leur département) impactant leur culture d'innovation et leur capacité budgétaire ou encore la relative mutualisation des savoirs.

Des éléments de conclusion

Sans aller jusqu'à une vision manichéenne de la faisabilité de la transition vers l'innovation à la sécurité civile, celle-ci est fondamentalement complexe. De plus, elle s'inscrit dans un contexte plus global où ce service public fait face à diverses problématiques : l'augmentation des risques sur le territoire, le nouveau management public ou encore les déserts médicaux.

Bibliographie

Alemanno, S., & Meyer, C. (2018). Écosystèmes innovants en territoire : des micro-actions numériques au macro-changement. Paper présenté à EUTIC - Adaptabilité, flexibilité, agilité des systèmes informationnels, Bordeaux, France. <https://hal.science/hal-03946943>

Beck U. (2001). *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*, trad. de l'allemand par L. Bernardi. Aubier.

Birkinshaw J., Hamel G. et Mol M.J. (2008). "Management innovation", *Academy of Management Review*, vol. 33, 4, 825-845.

Bouillon. J-L., Bourdin S. et Loneux C. (2007). De la communication organisationnelle aux approches communicationnelles des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *Communication & Organisation*, 31, 7-25

Cordelier B. (2016). "Retour sur le concept de transaction", *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 9. <https://doi.org/10.4000/rfsic.207>

Epstein, R. (2015). La gouvernance territoriale : une affaire d'État La dimension verticale de la construction de l'action collective dans les territoires. *L'Année sociologique*, Vol. 65(2), 457-482. <https://doi.org/10.3917/anso.152.0457>.

Grima F. et Meier O. (2022). « Gestion des terrains sensibles en sciences de gestion et du management », In : La disputatio au cœur du management : Débats et controverses, Presses universitaires de Provence. <https://doi.org/10.4000/books.pup.56963>

Pasquier R., Simoulin V., Weisbein J. (2013). *La Gouvernance territoriale. Pratiques, discours et théories*, L.G.d.J., (2^{ème} ed.).

Reghezza-Zitt, M. (2021). Is Resilience Measurable?. Dans: Laurent, É. (eds) *The Well-being Transition*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-67860-9_14

Taylor, R. J., Van Evry, J. E. (2010), *The Situated Organization: Case Studies in the Pragmatics of Communication Research*, Routledge.

Taylor, J. R. (1993). La dynamique de changement organisationnel une théorie conversation/texte de la communication et ses implications. *Communication et organisation. Revue scientifique francophone en Communication organisationnelle*, 3, Article 3. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1619>

Thietart, R. (2014). *Méthodes de recherche en management*, 4e édition, Dunod.

Wenger, E. (2004). “Knowledge management as a doughnut: shaping your knowledge strategy through communities of practice”, *Ivey Business Journal Online*, January/February.

Zacklad M. (2020). « Changements de régimes de conversation dans la transition numérique », *Approches Théoriques en Information-Communication*, 1, 7-40.

Co-concevoir les transitions inclusives : outiller le processus de recrutement des parties prenantes à l'échelle des transitions inclusives
Co-designing inclusive transitions: equipping the stakeholder recruitment process at the scale of inclusive transitions

Pauline Oger, ETIS, CY Cergy Paris Université et Association Signes de sens
pauline.oger@neuf.fr

Mots clés : transition inclusive, codesign, cartographie, acteurs, recrutement.

Key words : inclusive transition, codesign, cartography, stakeholder, recruitment.

Résumé

La mise en œuvre des transitions vers une société plus inclusive implique des transformations méthodologiques profondes, notamment dans la manière dont les parties prenantes sont recrutées pour co-concevoir ces changements. Cette communication présente une innovation sociale et organisationnelle : un processus de recrutement participatif d'une communauté de 12 acteurs, qui s'appuie sur une cartographie *chronologique et inclusive* des parties prenantes. Cet outil a été développé et analysé dans le cadre d'une recherche-action qui expérimente la création de communautés de codesign de la transition inclusive, ici appliquée à la lutte contre l'illettrisme. L'analyse du processus en tant que médiation outillée révèle qu'il permet à la fois de visualiser de manière inclusive l'ensemble des parties prenantes et d'en affiner la sélection, tout en favorisant l'engagement d'un large spectre d'acteurs à l'échelle du territoire, promouvant ainsi une transition inclusive globale et cohérente.

Abstract

Implementing transitions towards a more inclusive society involves profound methodological transformations, particularly in the way stakeholders are recruited to codesign these changes. This communication presents a social and organizational innovation: a participatory recruitment process of a community of 12 actors, which is based on a *chronological and inclusive* stakeholders mapping. This tool was developed and analyzed as part of an action research experimenting with the creation of communities for the codesign of the inclusive transition, in the context of fighting against illiteracy. The analysis of the process as a tool-based mediation reveals that it allows both to inclusively visualize all stakeholders and to refine their selection, while encouraging the engagement of a broad spectrum of actors at the territorial level, thus promoting a global and coherent inclusive transition.

Co-concevoir les transitions inclusives : outiller le processus de recrutement des parties prenantes à l'échelle des transitions inclusives

Pauline Oger

En une vingtaine d'années, les lois sur le handicap ont évolué des obligations d'accessibilité du cadre bâti à la question plus politique de l'inclusion. Elles incitent les services publics à repenser non seulement l'accessibilité des institutions, offres et services, mais aussi l'inclusivité des écosystèmes en termes de culture et processus (Ferdman, 2014). Cette *transition inclusive* (Ameri et al., 2020) nécessite une révision concertée des politiques globales. La conception d'une telle transformation sociale mobilise des pratiques émergentes comme le design des transitions (Irwin, 2015), confronté à de nouveaux défis tels que l'implication d'une diversité d'acteurs représentant le système social concerné (Jones, 2018). Sur le terrain, les professionnels partagent des difficultés organisationnelles liés au recrutement de ces parties prenantes¹, exigeant ainsi un renouveau des outils dédiés existants.

Cette communication présente l'expérimentation d'un processus de recrutement participatif d'une communauté de 12 acteurs pour la co-conception des transitions inclusives d'un territoire², axé sur la lutte contre l'illettrisme. Ce processus intègre un outil innovant : une cartographie *chronologique et inclusive* des acteurs. À travers la description et l'analyse de cette médiation outillée, nous étudierons comment elle améliore le recrutement des parties prenantes à l'échelle de la co-conception des transitions.

Une revue de littérature présentera les limites des pratiques de cartographie d'acteurs pour des processus de recrutement. Nous décrirons ensuite les spécificités de la médiation outillée proposée et montrerons comment elle permet non seulement d'assurer l'inclusivité et la représentativité du recrutement, tout en engageant les acteurs du territoire dans un objectif partagé de transition.

1. Pratiquer la cartographie d'acteurs : enjeux et limites

Le recrutement est un défi clé des processus participatifs ou de codesign (Catoir-Brisson, 2022), notamment à l'échelle du design des transitions, qui nécessite l'engagement d'une grande diversité de parties prenantes (Jones, 2018). La cartographie des acteurs y joue un rôle central en offrant une vue d'ensemble des parties prenantes (personnes, groupes et organisations) d'un système social (Stuyfzand, 2022). Elle permet de définir les aspects d'un phénomène social, d'identifier les acteurs pouvant l'affecter et de prioriser leur implication dans les processus décisionnels (Reed et Curzon, 2015). Différents formats existent, comme la carte des parties prenantes ou de l'écosystème (Giordano et al., 2018 ; Morelli & Tollestrup, 2007) élaborés selon les intérêts, pouvoirs ou encore les rôles des acteurs (Hassenforder et al., 2021). Leur conception comprend généralement deux phases : l'identification des parties prenantes impliquées dans une situation, ensuite transformée en une cartographie visuelle des parties prenantes, analysée en termes de relations entre chacun des acteurs (Stickdorn et Schneider, 2010).

Dans le champs de l'innovation systémique, ces cartographies sont décrites comme pouvant contribuer à une compréhension plus complète d'un système complexe grâce à sa visualisation

¹ Conclusion extraite d'un document interne co-conçus lors d'une observation participante dans le cadre d'une thèse CIFRE au sein de l'association Signes de sens.

² Expérimentation extraite d'une recherche en cours sur la co-conception des transitions inclusives, qui analyse et expérimente des outils et méthodes de design participatif inclusifs.

(Stickdorn et al., 2018 ; Sevaldson, 2008), permettre à la fois de comprendre les problèmes et les défis au sein d'un système (Manzini et al., 2009), d'identifier les leviers possibles pour produire le changement souhaité (Meadows, 2008) et de visualiser quels acteurs influencent la solution systémique (Morelli & Tollestrup, 2007). En sciences de gestion, ces cartographies sont aussi utilisées pour mesurer ou prédire le potentiel d'influence et d'impact des parties prenantes (Bourne et Walker, 2005 ; Walker et al., 2008). Ces cartes suscitent cependant des critiques sur leur inclusivité et représentativité, car elles reposent sur les choix subjectifs du concepteur sur les perspectives à inclure (Stickdorn et al., 2018). Ces limites sont particulièrement préoccupantes à l'échelle systémique.

La cartographie participative offre une réponse en incluant les parties prenantes lors de leur élaboration. Mêlant pratique cartographique et méthodes participatives (Barella, 2020), elle mobilise les communautés locales pour produire des outils plus qualitatifs (Hirt et Roche, 2013). Elle s'appuie sur des pratiques collectives de récolte de données (Barella, 2020) d'un réseau d'acteurs de mondes sociaux différents. À l'échelle de la co-conception, elle peut également être utilisée comme outil de conversation lors d'ateliers pour accompagner les acteurs de différentes organisations à exprimer leurs points de vue, ou acquérir une compréhension mutuelle (Giordano et al., 2018). Elle peut ainsi être considérée comme une médiation ou un objet frontière (Huvila et al., 2017) car elle structure et traduit différents points de vue.

Cependant, son usage, bien qu'exploré en géographie et dans le design des territoires, ou parfois dans le design appliqué aux politiques publiques (Giordano et al., 2018), est peu formalisé dans les processus de recrutement des acteurs pour la co-conception des transitions.

2. Méthodologie et contexte

Cette communication s'appuie sur une recherche-action (Raîche et Déméné, 2023 ; Morissette, 2013) menée avec un acteur clé du design des transitions inclusives : Signes de sens³. Elle étudie un projet de diagnostic participatif des parcours des personnes en situation d'illettrisme sur un territoire souhaitant initier sa transition inclusive. L'association a proposé la création d'une communauté dédiée à cette transition. Le diagnostic a permis de rencontrer les acteurs de l'écosystème pour recruter la communauté, entre janvier et avril 2024. Il a pris la forme d'un processus participatif basé sur une cartographie *chronologique et inclusive* des acteurs.

Cette cartographie adopte la forme d'un parcours usager (Yönder et al., 2023) pour offrir une réflexion chronologique, et intègre des personae (Cooper, 1999) extrêmes -représentant des situations marginalisées de personnes en situation d'illettrisme- pour élargir le spectre de réflexion :

- Le parcours usager décrit le parcours des personnes en situation d'illettrisme, à travers les étapes suivantes : la considération (envisager la potentielle situation d'illettrisme), le repérage, la conscientisation (prendre conscience et envisager une action), l'orientation (vers des professionnels et formations) et le maintien dans l'action (de formation), vers l'apprentissage de la lecture, l'écriture et la numération.
- Les personae dits "extrêmes" ont été formalisés sur le modèle des personae de Djajadiningrat et al. (2000), conçus pour explorer les limites de l'espace de conception à travers l'étude de comportements s'écarter des normes ou attentes sociales (Floyd et al., 2008). Ces personae ont été créés suivant à la fois une approche par les variables clés (Nielsen, 2007) susceptibles d'impacter le besoin à satisfaire (Bornet et Brangier, 2013) -soit l'apprentissage de la lecture et l'écriture- et une démarche de conception

³ Une association française à but non lucratif qui œuvre pour une société plus accessible et inclusive dans les domaines de la culture, de l'éducation, de la santé et des services sociaux et publics.

universelle (Mace, 1985), c'est-à-dire en étudiant les profils des personnes dont les situations sont les plus "en marges" de la société (figure 1).

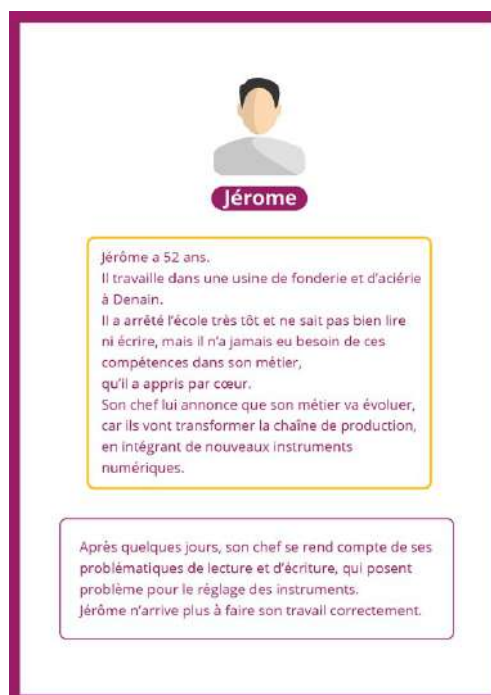


Figure 1 – Un exemple de personae extrême

Cette cartographie a été utilisée pour mener un recrutement participatif en trois étapes :

1. Un atelier pour cartographier les acteurs du territoire ; lors duquel la cartographie *chronologique et inclusive* a servi de support collectif de réflexion, de discussion et de synthèse.
2. Des ateliers pour rencontrer ces acteurs ; lors desquels la cartographie a servi de trame de discussion "prétexte" permettant aux designers d'analyser les savoirs expérimentiels et théoriques des acteurs liés à l'illettrisme et leurs compétences participatives à travers leurs discours et postures.
3. Enfin, un comité de pilotage réunissant chargés de projets et clients pour valider la sélection des 12 acteurs de la communauté ; pendant lequel la cartographie co-conçue a servi de support de justification de ce choix.

Dans une démarche de triangulation des données (Denzin, 1978), trois méthodes de collecte ont été combinées : une observation participante du processus, des observations complémentaires menées par une designer externe, et des questionnaires de satisfaction des participants. Ces données ont été analysées qualitativement selon les approches de la théorie ancrée revisitée par le design social (*grounded theory*, Corbin et Strauss, 1990 ; Findeli, 2003 ; Catoir-Brisson, 2018 ; Catoir-Brisson et Watkin, 2021).

3. Apports et limites de cette médiation outillée

3.1 Visualiser l'ensemble de l'écosystème : l'apport des perspectives marginalisées

Pour garantir une visualisation inclusive de l'écosystème, le processus intègre bien les perspectives des acteurs variés (Barella, 2020) mais propose également de réfléchir à partir de personae (Cooper, 1999) extrêmes représentant des situations marginalisées de personnes en situation d'illettrisme. Les participants se sont en effet immergés dans les profils des cinq personae : ils ont découvert les différentes problématiques de ces derniers et décrit les acteurs

pouvant leur être “ressources” à chaque étape de leur parcours. Le croisement des acteurs ressources de ces cinq parcours a permis la formalisation d’une cartographie globale de tous les acteurs pouvant intervenir dans les parcours d’apprentissage des personnes en situation d’illettrisme.

Les participants ont ainsi été invités à travailler à la manière de la conception universelle (Mace, 1985), qui postule qu’en « regardant aux extrémités du spectre des besoins, on peut répondre aux besoins de tous » (Peyrard et Chamaret, 2020) : en étudiant les besoins de profils aux extrémités du spectre de personnes en situation d’illettrisme, ils ont pu élaborer une vision globale de l’ensemble des acteurs impliqués. Cela leur a permis d’élargir leurs perspectives ou spectre de réflexion : ils ont ainsi partagé que cela les avait aidés à la fois à découvrir et discuter « de situations auxquelles [ils n’ont] jamais été confrontés » ou « d’acteurs [qu’ils] ne connaissaient pas », et ainsi à « mieux comprendre l’étendue des enjeux et de l’écosystème des acteurs de l’illettrisme ».

Ces personae agissent ainsi comme des objets frontières (Huvila et al., 2016), permettant aux acteurs de se projeter dans des situations inhabituelles, de décrire un vaste champ de perspectives, et de faciliter des discussions entre des acteurs aux expériences variées.

3.2 Rendre accessible le processus de cartographie

Pour guider l’exercice de cartographie, un axe chronologique a été introduit grâce au parcours usager, qui présente l’avantage d’être facile d’utilisation (Yönder et al., 2023) car il propose un découpage des expériences en étapes. Ce support a permis aux participants de décrire l’écosystème des acteurs de l’illettrisme à travers les étapes chronologiques du parcours d’apprentissage de la lecture et de l’écriture.

Cela a rendu l’exercice de cartographie plus accessible pour tous. Dans le cas spécifique des personnes en situation d’illettrisme, cette structuration a été utilisée pour guider leurs partages d’expériences : elle a servi de trame d’échange pour leur permettre de raconter leurs parcours de manière chronologique, ce qui a facilité les échanges. Les personnes en situation d’illettrisme ont ainsi partagé qu’il leur avait été « facile de raconter leurs histoires », et qu’elles avaient trouvé l’exercice plus simple que ce qu’elles avaient imaginé : « on a juste raconté nos vies ». Différents auteurs partagent en effet l’importance, pour rendre les ateliers et processus réflexifs accessibles aux personnes en situation de handicap, de prendre en compte les potentielles difficultés de compréhension de production du langage et d’adapter les méthodes pour qu’elles aident à suivre une chaîne de raisonnement (Hendriks et al., 2013), en séquençant les tâches réflexives par exemple (Spencer Gonzalez et al., 2020).

Enfin, à la manière d’un objet frontière, ce découpage a aidé à visualiser les actions et liens entre les parties prenantes : les acteurs variés ont partagé que ce processus chronologique leur avait permis “de visualiser plus facilement les interactions entre les acteurs à chaque étape”.

3.3 Affiner le recrutement par la rencontre “sensible” des acteurs

En complément de l’atelier de cartographie des acteurs, deux rencontres physiques ont permis d’affiner le recrutement, en révélant les savoirs expérientiels et théoriques des acteurs, ainsi que leurs compétences participatives. Ces rencontres ont pris la forme d’ateliers médiés autour de l’outil de cartographie, servant cette fois de trame de discussion “prétexte” autour des expériences personnelles et professionnelles des acteurs en lien avec l’illettrisme. Les objectifs de ces ateliers étaient ainsi de (1) générer des échanges formels et informels à ce sujet, pour repérer la culture et les savoirs des acteurs (grâce à des questions ouvertes notamment) (2) proposer des espaces de prise de position ou de décision, pour repérer leurs compétences participatives (au format de votes à main levée, débats mouvants et vote à choix multiple).

L’observation de cet atelier par une designer externe au projet a en effet permis de lister des exemples de savoirs expérientiels et de déceler des compétences participatives chez certains

acteurs. Elle a par exemple permis de repérer des savoirs que les acteurs avaient acquis lors d'expériences professionnelles antérieures (« quand je travaillais à La Poste », « je suis une ancienne inspectrice du travail »), ou de déceler des compétences participatives chez certains participants, telles que la capacité à généraliser, à être « force de proposition » ou à être « moteur pour donner des idées et argumenter », à synthétiser, ou encore à piloter les groupes (une participante partage : « J'ai pris le stylo et commencé à dessiner vos idées, mais peut-être que vous vouliez le faire ? »).

Ces modalités de médiation (questions ouvertes, débats mouvants, votes) autour de la cartographie *chronologique et inclusive* des acteurs a donc permis de révéler les savoirs expérientiels et théoriques de chaque acteur et leurs compétences participatives, et ainsi d'affiner la sélection des parties prenantes.

3.4 Engager les acteurs dans une dynamique de transition globale

Ce processus participatif a permis d'engager chaque participant non seulement dans le recrutement des acteurs de la communauté, mais également dans une dynamique de transition globale.

En effet, ils ont tout d'abord participé activement au processus de recrutement lors du premier atelier : après avoir décrit les acteurs intervenant à chaque étape du parcours, les participants ont listé les personnes qu'ils connaissaient sur le territoire qui représentaient ces acteurs (136), qu'ils ont ensuite invité aux ateliers de rencontre. Le fait de participer à la préfiguration du projet les a engagés d'une manière spécifique : ils ont apprécié être « enfin consultés dès le début du projet », se sont sentis « investis » et ont partagé « avoir envie d'aller plus loin » et « de participer à la suite du projet ». Ces ressentis peuvent être expliqués par la typologie d'exercice proposée : le co-recrutement des participants au projet. En effet, Boivin et al. (2017), en s'appuyant sur le modèle de Montréal dans le champ de la santé qui présente différentes strates d'engagement des participants, décrivent l'exercice de recrutement et jumelage comme la plus haute échelle d'engagement au niveau opérationnel.

Ce fort sentiment d'engagement s'est répercuté à l'échelle plus large de la dynamique de transition globale du territoire. Plusieurs acteurs, à la suite de cet atelier, ont en effet continué à orienter l'équipe vers des experts, à partager des ressources avec l'équipe projet (telles qu'un nouvel état des lieux sur l'illettrisme publié par l'ANLC au cours du projet), à initier des collaborations (entre eux ou avec d'autres acteurs du projet), ou encore à communiquer sur les différentes étapes du projet. On pourrait ainsi suggérer, en s'appuyant de nouveau sur le modèle de Montréal, que cet engagement a entraîné la réalisation d'activités correspondant à l'échelle « tactique » (comprenant les actions de communication notamment) et même « stratégique » (initiation de collaboration par exemple) à l'échelle d'une dynamique globale de transition du territoire.

3.5 Prendre en compte les enjeux politiques liés aux transitions : une limite

Le recrutement s'est conclu par une réunion avec le comité de pilotage, au cours de laquelle une liste finale de 12 acteurs a été proposée pour former la communauté de co-design de la transition inclusive sur l'illettrisme. Cette liste a cependant été modifiée suite aux échanges avec les acteurs du comité, notamment pour des raisons politiques, suggérant ainsi que le processus de recrutement n'avait pas permis de prendre en compte tous les enjeux institutionnels. Cette révision peut être expliquée par une dissonance de compréhension du terme *représentativité des acteurs* entre le comité de pilotage (acteurs stratégiques et politiques liés au sujet) et les designers menant le projet :

- Les acteurs politiques tendent à avoir une compréhension de la notion de représentativité impactée par leur engagement politique : ils ont partagé « devoir respecter un devoir de réserve » leur interdisant de « favoriser » des représentants de

typologies d'acteurs. Ils semblent ainsi concevoir la notion de représentativité comme l'inclusion de l'ensemble des parties prenantes impactées par le sujet, ce qui en complexifie la sélection.

- En revanche, les designers ont orienté leur sélection vers une représentativité fondée sur les usages et expertises liées à l'illettrisme ("acteurs représentant toutes les actions, expériences et savoirs théoriques et empiriques liés à l'illettrisme"), visant une diversité des savoirs théoriques et empiriques plutôt qu'une exhaustivité institutionnelle.

Cette différence de compréhension du terme *représentativité* révèle un point d'attention pour les processus de recrutement participatifs : ils doivent inclure des acteurs institutionnels, afin de permettre la prise en compte dès cette étape des enjeux politiques des territoires.

Conclusion

La conception des transitions inclusives pose de nouveaux défis organisationnels aux acteurs de terrain dès l'étape de recrutement des parties prenantes. Cela incite les designers à produire de nouveaux dispositifs de médiation de ce processus pour en faire une dynamique inter-acteur guidée, permettant à la fois une visualisation élargie des acteurs accessible à tous, la sélection fine de représentants selon leurs savoirs et compétences, leur encapacitation par la compréhension collective d'un système complexe, et enfin leur engagement dans un mouvement collectif de transition globale du territoire. Les Sciences de l'Information et de la Communication et le Design jouent ainsi un rôle crucial en outillant l'organisation de ces dynamiques de transitions.

Bibliographie

Ameri, I., Boutet, M., Brandibas, G., & Tessier, C. (2020). La transition inclusive : Connaissance, action et éthique: *Cahiers de l'Actif*, 534-535(11), 217-249. <https://doi.org/10.3917/caac.534.0217>

Barella, J. (2020). Ramener la justice sociale au centre de la carte : propositions pour un renouvellement critique de la cartographie participative axée sur l'*empowerment*, *Geogr. Helv.*, 75, 271–284, <https://doi.org/10.5194/gh-75-271-2020>

Djajadiningrat, J. P., Gaver, W. W., & Frens, J. W., (2000). Interaction relabelling and extreme characters: Methods for exploring aesthetic interactions. DIS '00, Brooklyn, New York: ACM Press.

Boivin A., Flora L., Dumez V., L'Espérance A., Berkesse A., Gauvin F.-P. (2017). « Transformer la santé en partenariat avec les patients et le public : historique, approche et impacts du "modèle de Montréal" » dans « *La participation des patients* » par Christian Hervé et Michèle Stanton-Jean. Collection « Éthique biomédicale et normes juridiques », Paris : Editions Dalloz.

Bornet, C., & Brangier, É. (2013). La méthode des personas : Principes, intérêts et limites: *Bulletin de psychologie*, 524(2), 115-134. <https://doi.org/10.3917/bupsy.524.0115>

Bourne, L., & Walker, D. H. T. (2005). Visualising and mapping stakeholder influence. *Management Decision*, 43(5), 649–660. <https://doi.org/10.1108/00251740510597680>

Catoir-Brisson, M. (2018). *L'innovation en santé : apports et limites des méthodes créatives dans une recherche-projet sur le sommeil*. Pré-Actes du XXI^e Congrès de la SFSIC, Vol. 2, juin 2018, 316- 329

Catoir-Brisson, M.-J., & Watkin, T. (2021). Rethinking social and sustainable innovations through prospective co-design and project-grounded research. *Discern:*

International Journal of Design for Social Change, Sustainable Innovation and Entrepreneurship, 2(2), 123-137.

Catoir-Brisson, M.-J., Wrembel, E., & Riccio, P.-M. (2022). Pour une approche nouvelle de la conception de dispositifs pour le suivi de maladies chroniques. *Tic & société*, Vol. 15, N° 1-2 \textbar 2ème, 161-192. <https://doi.org/10.4000/ticetsociete.6615>

Cooper, A. (1999). *The Inmates Are Running the Asylum*. Indianapolis, Indiana: SAMS.

Corbin, J., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research : Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1).

Denzin, N. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.

Ferdman, B. M. (2013). The Practice of Inclusion in Diverse Organizations. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Éds.), *Diversity at Work : The Practice of Inclusion* (1^{re} éd., p. 3-54). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118764282.ch1>

Findeli, A. (2003). Design et complexité: Un projet scientifique et pédagogique à visée transdisciplinaire. *L'Autre Forum*, 7(3) 11–17

Floyd, I. R., Cameron Jones, M., & Twidale, M. B. (2008). Resolving incommensurable debates: a preliminary identification of persona kinds, attributes and characteristics. *Artifect*, 2(1), 12-26. <https://doi.org/10.1080/17493460802276836>

Giordano, F. B., Morelli, N., De Götzen, A., & Hunziker, J. (2018). *The stakeholder map: a conversation tool for designing people-led public services*. In A. Meroni, A. M. O. Medina, & B. Villari (Eds.), *ServDes.2018. Conference : Service Design Proof of Concept* Linköping University Electronic Press. Linköping Electronic Conference Proceedings No. 150 <http://www.servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/07/48.pdf>

Hassenforder, E., Ferrand, N. & Girard, S. (2021). L'ingénierie de la participation : préparer et penser une démarche participative. *Sciences Eaux & Territoires*, 35(1), 28-35. <https://doi.org/10.3917/set.035.0028>.

Hendriks, N., Truyen, F., & Duval, E. (2013). Designing with Dementia : Guidelines for Participatory Design together with Persons with Dementia. In P. Kotzé, G. Marsden, G. Lindgaard, J. Wesson, & M. Winckler (Éds.), *Human-Computer Interaction – INTERACT 2013* Vol. 8117, 649-666. Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-40483-2_46

Hirt, I., Roche, S. (2013). Cartographie participative. In I. Casillo, R. Barbier, L. Blondiaux, F. Chateauraynaud, J.-M. Fourniau, R. Lefebvre, C. Neveu, & D. Salles (Éds.), *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la Participation, DicoPart (1ère édition)*. GIS Démocratie et Participation. <https://www.dicopart.fr/cartographie-participative-2013>

Huvila, I., Anderson, T. D., Jansen, E. H., McKenzie, P., & Worrall, A. (2017). Boundary objects in information science. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 68(8), 1807-1822. <https://doi.org/10.1002/asi.23817>

Irwin, T. (2015). Transition Design : A Proposal for a New Area of Design Practice, Study, and Research. *Design and Culture*, 7(2), 229-246. <https://doi.org/10.1080/17547075.2015.1051829>

Jones, P. (2018). Contexts of Co-creation : Designing with System Stakeholders. In P. Jones & K. Kijima (Éds.), *Systemic Design* (Vol. 8, p. 3-52). Springer Japan. https://doi.org/10.1007/978-4-431-55639-8_1

Mace, R. (1985, November). Universal Design: Barrier Free Environments forEveryone. *Designers West*, 147–152

Manzini, E., Jégou, F., & Meroni, A. (2009). Design oriented scenarios: Generating new shared vision of sustainable product service systems. In M. Crul, J. C. Dielh, & C. Ryan The Stakeholder map: a conversation tool for designing people-led public services Linköping

- University Electronic Press 16 (Eds.), Design for sustainability: A global guide, 15-32. Retrieved October 20, 2024, from http://www.d4s-sbs.org/d4s_modules%20total%20s.pdf
- Meadows, D. H. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.
- Morelli, N., & Tollestrup, C. (2007). *New Representation Techniques for Designing in a Systemic Perspective*. In Design Inquiries, Nordes 07 Conference. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/242094870_NEW_REPRESENTATION_TECHNIQUES_FOR_DESIGNING_IN_A_SYSTEMIC_PERSPECTIVE
- Morrisette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative : quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35–49. <https://doi.org/10.7202/1020820ar>
- Nielsen, J. (2003). Usability 101: Introduction to Usability. <http://www.ingenieriasimple.com/usabilidad/IntroToUsability.pdf>
- Peyrard, E., & Chamaret, C. (2020). Concevoir pour tous, mais avec qui ? Trois cas de co-conception avec des personnes en situation de handicap: *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 141(3), 57-70. <https://doi.org/10.3917/geco1.141.0057>
- Raïche-Savoie, G., & Déméné, C. (2023). La pluralité de la recherche en design : Tentative de clarification et de modélisation de la recherche-action, de la recherche-crédation et de la recherche-projet: *Sciences du Design*, 16(2), 10-29. <https://doi.org/10.3917/sdd.016.0010>
- Reed, M. S., & Curzon, R. (2015). Stakeholder mapping for the governance of biosecurity : A literature review. *Journal of Integrative Environmental Sciences*, 12(1), 15-38. <https://doi.org/10.1080/1943815X.2014.975723>
- Sevaldson, B. (2011). GIGA-Mapping: Visualisation for complexity and systems thinking in design, NORDES 2011, School of Art & Design, Aalto University, Helsinki, Finland.
- Spencer González, H., Vega Córdova, V., Exss Cid, K., Jarpa Azagra, M., & Álvarez-Aguado, I. (2020). Including intellectual disability in participatory design processes : Methodological adaptations and supports. *Proceedings of the 16th Participatory Design Conference 2020 - Participation(s) Otherwise – Vol. 1*, 55-63. <https://doi.org/10.1145/3385010.3385023>
- Stickdorn, M., Hormess, M., Lawrence, A., & Schneider, J. (2018). This is service design doing, applying service design and design thinking in the real world; a practitioners' handbook. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Stuyfzand, L.J., Jönsson, J.B., & de Götzen, A. (2022). How actor-network mapping informs the early stages of system innovation: A case study, in Lockton, D., Lenzi, S., Hekkert, P., Oak, A., Sádaba, J., Lloyd, P. (eds.), DRS2022:Bilbao, 25 June - 3 July, Bilbao, Spain. <https://doi.org/10.21606/drs.2022.295>
- Walker, D. H. T., Bourne, L. M., & Shelley, A. (2008). Influence, stakeholder mapping and visualization. *Construction Management and Economics*, 26(6), 645–658. <https://doi.org/10.1080/01446190701882390>
- Yönder, C., Hamarat, Y., & Elsen, C. (2023). «Les cartographies de parcours et leurs usages : revue systématique de la littérature», *ModACT 2023*, ModACT 2023, <https://popups.uliege.be/modact2023/index.php?id=64>.

Plateformisation numérique dans le spectacle vivant :
Promesse de transformation d'un modèle de diffusion à bout de souffle ?
Digital platforming in live performance: A promise of transforming a dying distribution model?

Émilie Pamart, Université d'Avignon,
emilie.pamart@univ-avignon.fr
Maud Pélissier-Thieriot, Université de Toulon,
maud.pelissier@univ-tln.fr

Mots clés : plateformisation, transitions, médiation, place de marché professionnel, spectacle vivant

Keywords : platformization, transitions, mediation, market place, performing arts, plateforme studies

Résumé

Cette communication s'appuie sur un projet de recherche-action en cours en partenariat avec le Festival OFF d'Avignon, sur les transformations à l'œuvre dans la filière du spectacle vivant à l'ère du numérique. Dans un contexte de saturation de la production avec un enjeu consistant à « mieux produire et mieux diffuser », nous questionnons l'intérêt d'explorer les logiques de plateformisation à l'œuvre au sein de la filière dans le sens où elles pourraient apporter des réponses innovantes à ce défi. En effet, cette dynamique de plateformisation qui est en train de se mettre en place au cours de ces dernières années incarne de nouvelles formes de médiation susceptibles de faciliter cette mise en lien et d'amorcer une transition considérée comme salvatrice. Notre propos ici est d'étudier comment cette économie de la promesse (Bullich, 2021) se traduit d'un point de vue d'une analyse de discours promotionnels des plateformes professionnelles mais aussi d'un point de vue d'une analyse technoculturelle et socioéconomique en prenant appui sur les apports théoriques de l'approche des Platform Studies (Beuscart et alii, 2018). Cinq plateformes proposant cette mise en lien constituent notre terrain d'étude : Theaomai, Quelspectacle, To See pro, Cooprog.

Abstract

This communication is based on an ongoing action-research project in partnership with the OFF Festival of Avignon, focusing on the transformations at play in the live performance sector in the digital age. In a context of saturation in production, with a goal of "better production and better distribution," we question the interest of exploring the logics of platformization within the sector, as they could provide innovative responses to this challenge. Indeed, this dynamic of platformization that has been developing over the past few years embodies new forms of mediation likely to facilitate this connection and initiate a transition deemed essential. Our purpose here is to study how this economy of promise (Bullich, 2021) translates from the perspective of an analysis of promotional discourses of professional platforms, as well as from a technocultural and socioeconomic analysis, drawing on the theoretical contributions of the Platform Studies approach (Beuscart et alii, 2018). Five platforms offering this connectivity constitute our study area: Theaomai, Quelspectacle, To See pro, Cooprog.

Plateformisation numérique dans le spectacle vivant : Promesse de transformation d'un modèle de diffusion à bout de souffle ?

Émilie Pamart & Maud Pélissier-Thieriot

L'analyse des dynamiques de plateformisation au sein de la filière du spectacle vivant nous semble constituer un objet d'étude particulièrement intéressant et inédit. Comparativement aux travaux portant sur les industries culturelles et médiatiques (Bullich, Lafon, 2019; Lesaunier, 2019; Thuillas, Wiart, 2023, etc.), ce secteur n'est, à l'heure actuelle, que très faiblement étudié sous le prisme de ce processus de plateformisation qui commence pourtant à se développer. Cet essor se manifeste dans un contexte de crise structurelle et conjoncturelle que traverse la filière du spectacle vivant et d'une injonction forte à adopter des pratiques professionnelles plus soutenables (Irle, Roesch, Valensi, 2021 ; Sermon, 2021), une dynamique de plateformisation est en train de se développer. Ce contexte particulier impose à la filière de trouver des façons de se réinventer en trouvant des solutions de sortie de crise. La plateformisation est une des issues envisagées.

Cette communication s'inscrit dans un projet aux contours plus larges qui est d'accompagner l'Association Festival & Compagnies (AF&C), instance de médiation du Festival Off d'Avignon, dans une démarche réflexive autour d'un projet de création d'une plateforme numérique professionnelle en complément des actions menées in situ durant le temps du festival en juillet pour favoriser et améliorer les conditions de la rencontre. Ce projet a été amorcé en 2025 dans le cadre d'une recherche intitulée FESTIDATA, financée par la FR Agorantic¹. Le festival Off d'Avignon est le premier « salon professionnel » de France (Urrutiaguer, Henry, Duchêne, Boudy, 2012). Les programmeurs y viennent en nombre de toute la France (plus de 1500 accrédités), mais se déclarent aussi, pour un grand nombre d'entre eux, insatisfaits en raison d'une saturation du nombre de spectacles qui participent de sa dégradation et de sa lisibilité, et disent aussi regretter la sur sollicitation dont ils font l'expérience (constats issus d'un forum réalisé au Off par AF@C en 2023) (Pamart, Pélissier, 2025).

Fort de ce de premier constat, il nous a semblé important d'explorer de plus près ces plateformes avant de passer à la phase ultérieure du projet qui est l'élaboration d'une enquête des programmeurs et compagnies du Off pour justement mieux comprendre leurs intérêts, leurs attentes, leurs besoins par rapport à un projet de plateformisation à l'endroit du Off dans un contexte de nécessaire transition de la filière.

Cette communication s'inscrit dans cette perspective. Quels enseignements peut-on tirer d'une analyse comparative des plateformes existantes au sein de la filière pour améliorer les conditions de la rencontre entre compagnies et programmeurs ? Pour mener à bien cette analyse comparative, nous avons choisi de prendre appui sur une double grille de lecture issue de travaux conduits dans le champ des sciences de l'information et de la communication : l'analyse des discours d'escorte, révélateurs de l'« économie des promesses » (Bullich, 2016) attachée à cette logique de plateformisation, complétée d'une analyse socio technique (Beuscart, Flichy, 2018) permettant d'étudier la traduction de ces discours-promesses des concepteurs de plateformes en agencements socio-techniques. Comme le souligne Bullich, la

¹ L'Agorantic est la fédération de recherche (CNRS) située à Avignon Université qui a pour rôle de mobiliser et fédérer les recherches sur la thématique « Culture, patrimoine, sociétés numériques » en s'appuyant sur les unités de recherche qui la constituent. Le projet Festidata a été financée pour l'année 2025 : https://agorantic.univ-avignon.fr/wp-content/uploads/sites/13/2024/07/P3_FESTIDATA-AAP-Blc-Agorantic-2025.VF_.docx-1.pdf

« logique organisatrice » de la plateforme vise « à la coïncidence d'activités communicationnelles et d'activités productives (au sens économique du terme). Il s'agit donc d'envisager ensemble les stratégies industrielles, les discours qui accompagnent leurs mises en oeuvre, les dispositifs qui les matérialisent et les normes qui encadrent les pratiques qui leur sont liées » (2021, p. 60).

Notre contribution s'organise autour de trois parties : la première présente les enjeux et transformations socio-économiques qui traversent la filière du spectacle vivant avec une injonction forte pour une transition vers un modèle plus vertueux et durable. La deuxième partie présente le cadre théorique mobilisé pour l'analyse des plateformes avant d'exposer le terrain d'étude composé d'une sélection de quatre plateformes numériques. Les principaux résultats de l'analyse portant sur les promesses, qui accompagnent la mise en plateforme de la filière et leur traduction en matière d'agencement socio-technique, seront exposés dans une dernière partie.

Mise en contexte : Une inéluctable transition de la filière du spectacle vivant

Un contexte de crise de la diffusion

La filière du Spectacle vivant s'est organisée empiriquement sur la base de sa logique de production et de diffusion (Henry, 2009). Elle est fondée sur une économie fondamentalement artisanale et de prototype, la production de biens d'expérience, caractérisée par une multiplicité d'activités structurées et professionnalisées depuis les années 80, ce qui la distingue encore de filières plus industrialisées (comme celle du spectacle enregistré par exemple). L'organisation socioéconomique de cette filière (Henry, 2018) repose sur des échanges de services (en particulier en matière de prestations de spectacles) dont la grande majorité (plus de 60%) est financée sur fonds publics qui ont priorisé « une politique d'offre » en volume et/ou en diversité.

Or, depuis plusieurs années déjà, cette politique centrée sur l'offre est pointée du doigt par plusieurs rapports nationaux comme posant problème, car elle crée un déséquilibre patent entre production et diffusion. En 2004, le rapport Latarjet fait le constat que « les spectacles tournent peu ou mal ». Presque 20 ans après, le constat fait état d'une aggravation : dans les centres dramatiques nationaux, chaque spectacle donnait lieu à environ quatre représentations, contre sept quinze ans plus tôt (Cour des Comptes, 2022). enfin, la même année, la DGCA du ministère de la Culture commande un rapport qui dresse le même constat d'un embouteillage entre les productions récentes et la capacité de diffusion (disponibilité et calendrier des salles, capacités financières et réservoir de publics) : « *Il est difficile de prédire la forme que prendra la régulation mais elle conduira à ce que certains spectacles seront très peu ou pas joués.* » (rapport étude de la production artistique en France, DGCA, 2022, p.35)

Ce constat d'augmentation continue des spectacles produits se manifeste dans un contexte de stabilité des publics - et donc de baisse du nombre de représentations par spectacle - et de diminution des subventions publiques. Au fil des années, l'écart entre une « capacité de production assez élastique et des facultés de diffusion plus rigides » (Wallon, 2024 : 455) s'est encore creusé au point d'atteindre une situation particulièrement critique du fait de la pénurie de moyens d'un secteur fonctionnant déjà largement « sous perfusion ». A l'occasion des rencontres professionnelles dédiées à la filière qui sont organisées chaque année par AF&C pendant le festival Off à Avignon, le sujet de la « crise de la diffusion » fait l'objet de discussions récurrentes. En présence des différents acteurs de la filière (AF&C, SYNAVI, Association territoire de culture, La Scène indépendante, le ministère de la Culture, etc.), en 2024, une table ronde a eu lieu, intitulée « La crise de la diffusion : vers un effondrement de

la filière ? ». Ce titre donné à la rencontre a explicitement vocation à souligner la gravité de la situation économique du secteur, dont l'avenir est aujourd'hui décrit comme particulièrement incertain.

Cette situation est d'autant plus alarmante qu'elle se manifeste dans un contexte de crises conjoncturelles successives (Wallon, 2024) qui affectent les capacités financières des acteurs de la filière du spectacle vivant. Le secteur est aussi traversé par des mutations d'ordre structurel importantes qui accélèrent la prise de conscience de la nécessité de repenser les manières de faire, en particulier du côté des professionnels : la transition socio-écologique, impose de réduire le bilan carbone du secteur en sortant notamment du modèle de l'hyperproduction et la digitalisation du secteur culturel est considérée également un enjeu majeur.

Une réinvention nécessaire du secteur : « mieux produire pour mieux diffuser ».

Face à ces difficultés multiples, successives et parfois anciennes, l'une des principales réponses apportées par le ministère de la Culture est le plan « mieux produire, mieux diffuser » (2023) ². Ce dernier a été élaboré à partir du constat d'un « excès de productions globalement insuffisamment diffusées ». Il annonce ainsi une amorce de dynamique de transition de la filière puisqu'il souligne la volonté d'impulser le changement dans les pratiques des professionnels vers un modèle souhaité et décrit comme plus vertueux et soutenable. En résumé, le « Mieux produire » a pour objectif d'aller vers un nombre de coproducteurs plus engagés et plus réduit et de renforcer la durée et les moyens dédiés à la production. Le « Mieux diffuser » se traduit par la volonté d'allonger la diffusion des œuvres, tant sur le lieu de création qu'en tournée, dans une logique de diffusion territoriale plus rationalisée. Le but étant de permettre aux productions « les mieux accueillies » d'être reprises, soit sur des scènes publiques, soit sur des scènes privées et optimiser les possibilités de diffusion européenne. Mieux produire et mieux diffuser c'est aussi renforcer les logiques de coopération et définir une bonne répartition des rôles tenus par les différents partenaires dans les différentes phases des cycles de production et de diffusion (résidences, tournées, etc.). ³

Dans ce contexte de déséquilibre entre création et diffusion, trouver des pistes de solutions pour y remédier constitue un défi de première importance à l'échelle de la filière. Ainsi, la mise en œuvre d'une plateforme numérique pour favoriser les conditions de la rencontre entre compagnies et programmeurs est apparue pour certains acteurs de la filière susceptible d'apporter une réponse à ces défis.

Cadrage théorique et corpus d'analyse

Analyse des plateformes sous un double prisme : l'économie de la promesse et les agencements socio techniques

Nous envisageons ici la plateformes dans une triple perspective : socioéconomique, communicationnelle et sociotechnique. La dynamique de plateformes qui nous intéresse ici s'inscrit dans une logique d'industrialisation et de marchandisation de la filière du spectacle vivant avec l'émergence de nouveaux acteurs qui jouent une fonction d'intermédiation sur ce que l'on appelle des marchés bifaces. En effet, le type de plateforme qui nous intéresse s'apparente à des places de marché professionnels (marketplace) originales au sens « d'une configuration tripartite visant à mettre en relation les différents types d'utilisateurs (des faces) que sont les acheteurs et les vendeurs » (Brailly et Coulondre, 2016).

² <https://www.culture.gouv.fr/fr/thematiques/transition-ecologique/mieux-produire-mieux-diffuser-la-transformation-ecologique-de-la-creation-artistique> (en ligne, consulté le 13 novembre 2024).

³ <https://api.la-nouvelleaquitaine.fr/wp-content/uploads/Mieux-produire-mieux-diffuser-synthese.pdf>

La stratégie de plateforme qui désigne la logique organisatrice et gestionnaire du concepteur s'accompagne de discours d'escorte sous la forme d'actes d'énonciation qui accompagnent leur justification et leur publicisation pour le public visé. Le discours d'escorte permet de penser les points de contact entre objets et discours, dans un contexte où le discours ne vient pas de l'extérieur accompagner l'objet, mais où il fait lui-même partie de l'objet et en conditionne la réception. Vincent Bullich (2016) parle d'économie de la promesse pour désigner les discours et les représentations qui accompagnent ces dispositifs sociotechniques : « Parce qu'elle constitue un pari sur l'avenir, parce qu'elle définit immanquablement un horizon d'attente ou « d'espoir » et qu'elle cristallise ainsi une, ou plutôt, un ensemble de conceptions du futur, la technique est particulièrement encline à faire l'objet d'une « économie de la promesse » (Leibing, Tournay, 2010) » (2016, p.10). En outre, ces discours technophiles ont des « effets performatifs en contribuant significativement à la construction sociale de la réalité en orientant les décisions des acteurs et parties prenantes, en définissant un horizon d'attente ou d'espoir incarné par la technique et plus précisément, par la conversion numérique des pratiques des professionnels » (2016, p.12).

Enfin, de façon complémentaire, la logique de platformisation peut aussi être analysée dans une dimension sociotechnique telle que développée initialement par les travaux par le Centre de Sociologie de l'Innovation de l'Ecole des Mines, où Madeleine Akrich, Michel Callon et Bruno Latour, qui ont mis en évidence le rôle des usagers, des médiations, des traductions, dans les processus de conception et d'innovation sociotechniques. Ces travaux ont été prolongés ensuite par le courant de la sociologie des usages des nouveaux objets de communication dans les travaux de Patrice Flichy sur les innovations sociotechniques et à une échelle internationale par le courant des *platform studies* dont l'objet est « d'étudier les plateformes numériques dans ce qu'elles ont de spécifique, c'est-à-dire leur aspect computationnel et la façon dont les actions et interactions sont structurées par le code » (Beuscart et Flichy, 2018, p.14).

Ce détour par un rapide état de l'art sur la question des dynamiques de platformisation nous amène à structurer nos résultats autour de deux sous parties : la première vise à mettre en évidence cette économie de la promesse qui accompagne la dynamique de platformisation à l'endroit de la filière du spectacle vivant; la seconde propose une analyse sociotechnique pour mettre en évidence les dispositifs techniques mis en place et l'évolution des pratiques professionnelles induits.

Terrain et méthodologie

Pour conduire l'analyse, nous avons travaillé à partir de quatre plateformes dédiées aux professionnels du spectacle vivant. : *Théaomai*, *Quelspectacle.com*, *To see pro*, *Cooprog* (même si cette dernière n'est plus active mais reste néanmoins intéressante à conserver dans notre échantillon).

	Theaomai	Quelspectacle.com	To see pro	Cooprog
Année de création	2020	2017	2020-21	2023

fondeurs/gérants	Jean-Philippe Zappa et Laurent Storch	Pascal Bracquemond Éric Zanettacci	Pierre Beffeyte	ONDA ⁴
Fonctions	producteurs	administrateur compagnie théâtre / communication	dir. scène conventionnée et gérant d'une société de production et de diffusion de SV	
Structure juridique	SAS	SAS	SAS	Association
Nombre d'utilisateurs	1300 spectacles/ 300 programmeurs			800 utilisateurs/ 1000 projets
type	biface	biface	multiface	coopératif et open source

Tableau 1 – Comparaison des principales plateformes de mise en relation de la filière spectacle vivant.

En termes méthodologiques, nous avons ainsi collecté les différents documents de communication (site internet, ITW dans les médias, blogs, entretiens, etc.) produits par les promoteurs de ces plateformes pour en analyser les discours et plus précisément la rhétorique de la promesse qui les traverse. Pour ce qui est de l'analyse sociotechnique nous avons mis en évidence les usages permis de la plateforme et les médiations sociotechniques qui les accompagnent.

Premiers résultats et discussions

Une convergence des promesses ?

Le premier résultat fait ressortir l'idée que la promesse de la mise en plateforme est majoritairement (dans trois cas sur quatre) de faciliter et d'optimiser le travail de repérage des programmeur-ice-s, en jouant sur le registre de l'innovation, car ils sont confrontés à un contexte de sursollicitation et de surcharge de tâches à effectuer. À la direction artistique d'un lieu s'ajoute bien souvent pour les programmeur-ice-s la direction générale, ces différentes tâches étant très chronophages. À ces obligations, s'ajoutent la préparation des documents destinés aux partenaires des dossiers de subventions ou de demandes d'aide de tous ordres. Puis le repérage des spectacles s'organise par le déplacement des programmeur-ice-s dans les lieux de diffusion (festival, théâtres, réseaux, etc.) - certains se fixant des distances géographiques limitatives - sans parler de l'international qui est une question importante mais difficile à couvrir du fait du coût élevé d'hébergement et de transport. Leur inscription dans les réseaux (formels ou informels) est un atout indispensable pour le partage d'informations, de même que l'usage du visionnage de la captation de vidéos, activité particulièrement répandue dans le domaine de la danse.

Le contexte de travail des programmeur-ice-s décrit plus haut pourrait être particulièrement propice à la réception positive de discours faisant la promotion d'une plateforme qui annonce favoriser une plus grande maîtrise du temps dans la gestion d'un afflux d'information particulièrement important. Le constat de surcharge d'informations, largement partagé par les professionnels, entrave le traitement d'informations pertinentes et peut entraîner des pertes de temps considérable et générer une difficulté au moment de la prise de décision pour une

⁴ Dispositif créé avec le soutien de Pro Helvetia, la Fondation suisse pour la culture, la Ville de Esch-sur-Alzette, l'Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte, l'Association des Scènes nationales et du Goethe-Institut.

programmation. Ainsi les plateformes se présentent comme une solution technique capable de produire un environnement informationnel plus lisible, plus accessible, plus rapide et donc plus efficace. La rapidité est ainsi perçue comme un gage d'efficacité du dispositif. Non seulement ces plateformes affirment gagner en temps de traitement de l'information et de mise en relation, mais elles annoncent aussi la réduction du temps de déplacement (notamment grâce au système de géolocalisation) pour aller voir les spectacles et par là même les frais inhérents à ces mobilités professionnelles (VHR, véhicule, hotel, restauration) qui impactent de manière non négligeable les budgets des lieux de diffusion et l'environnement (GES). Du côté des compagnies, il est fait aussi la promesse d'une accélération de la mise en relation en leur permettant de gagner en visibilité et donc potentiellement en notoriété. Ces plateformes assurent ainsi une meilleure accessibilité à l'offre de spectacles.

Enfin, ces discours permettent la construction d'un récit enchanteur fondé sur l'annonce de la volonté de faire de ces plateformes « le point de passage obligé » (Callon, 1986) pour les acteurs de la filière.

Les agencements sociotechniques des plateformes

Les plateformes étudiées offrent des services de mise en visibilité pour les deux faces. Pour les compagnies, elles offrent une palette riche d'outils techniques facilitant la présentation de leurs spectacles sous la forme de fiches spectacles détaillant les dimensions économiques, techniques et esthétiques de leur projet. Ces objets techniques sont supposés offrir un gain de temps pour les programmeurs en améliorant la lisibilité globale des projets. De leur côté, ces plateformes offrent aussi aux programmeurs des outils de même nature permettant de préciser leurs préférences en matière esthétique et leurs contraintes (plateau techniques, budget, résidences). Elles disposent aussi d'outils de gestion et de partage accompagnant leur navigation au sein de l'espace des spectacles proposés.

A un second niveau, ces plateformes offrent un service de mise en relation entre ces deux catégories d'utilisateurs par des médiations techniques, complétées pour l'une d'entre elles (Quelspectacle) par des médiations humaines. Celles-ci reposent sur des algorithmes (Cardon, 2015) tels un moteur de recherche multicritère qui permet à un programmeur de rechercher des spectacles en fonction de critères variés : genre, thématique, sous thématique, prix de cession (Theaomai). Une autre médiation technique originale est un outil de géolocalisation (Cooprog, Théaomai). Enfin, l'une d'entre elle seulement avait choisi d'introduire des algorithmes de recommandation via le traitement de données récoltées : Le couplage entre compagnies et espaces culturels se réalise grâce à trois algorithmes développés par l'Institut national de recherche en sciences et technologies du numérique (INRIA) : le premier repose sur une analyse sémantique des contenus, le second croise les données par similarité, en comparant la distribution et en orientant des artistes vers des théâtres avec qui ils ont déjà travaillé et le troisième analyse les réactions des théâtres.

Les médiations socioéconomiques

Cette mise en relation peut dans certains cas se traduire par un échange contractuel : majoritairement non transactionnel (Theaomai, Cooprog, To see pro, A2 pas de la scène) et transactionnel pour l'une d'entre elles (quelspectacle). Dans ce dernier cas de figure, lorsqu'une mise en relation est souhaitée entre une compagnie et un programmeur, la plateforme va vérifier cette demande d'appariement et si elle aboutit par une contractualisation elle prendra une commission. Pour les autres plateformes, aucune transaction économique de cet ordre n'est effectuée. Elles font payer les deux faces du marché (90 euros TTC/an pour les compagnies et programmeurs chez Theaomai) ou l'une des deux seulement (seul les producteurs devront payer un abonnement de 300 euros/an pour être visibles pour Tosee) ou aucune dans le cas de Cooprog qui à la différence des autres ont été financés sur fonds publics.

Enfin, ces dispositifs spécialisés dans la mise en relation présentent aussi des effets de réseaux intergroupes en tant que market places. Du fait de la place cardinale des programmeur.ice.s dans la chaîne de coopération pour la diffusion et la notoriété des œuvres, il est nécessaire de préciser que la forte participation de ces derniers est indispensable pour qu'elles puissent être attractives pour les autres groupes. Toutes ces plateformes sont en concurrence et l'enjeu principal est d'attirer rapidement le plus grand nombre d'utilisateurs des deux faces afin d'activer ces externalités. A ce jour, la fermeture de plusieurs de ces plateformes et le relativement faible nombre d'utilisateurs laisse à penser qu'aucune n'a encore atteint le seuil nécessaire pour déclencher ces externalités de réseau.

Si on se réfère aux statistiques effectuées à partir de la base de données programmeurs d'AF&C, elle révèle qu'une très faible minorité fait usage des plateformes existantes (moins de 1%). En outre, elles doivent convaincre de leur pertinence dans une logique coût/bénéfice.

La fonction de programmation dans le spectacle vivant est, dans la majorité des cas, occupée par les directeur.ice.s des lieux qui doivent partager leur temps entre travail administratif (relation avec les élus, rapport au territoire, gestion de l'équipe salariée, demande de subventions, évaluations chiffrées, etc.) et projet artistique (programmation et accompagnement des compagnies). Cette fonction – qui occupe une place stratégique et centrale au sein des lieux – figure rarement dans les organigrammes qui l'assimilent le plus souvent à la fonction de « direction » des lieux de diffusion. “Elle est décrite comme le “cœur du métier : elle donne du sens au travail et à l'institution ” (Lugan, Schall, 2024 : 61).

Cette fonction de programmation se caractérise par de fortes contraintes comme le manque de temps, l'abondance des propositions artistiques et la difficulté d'organisation avec les équipes artistiques. La sur-sollicitation des programmeur.ice.s dans leur activité se traduit par un flux croissant de catalogues, courriels et sms qui participe de la difficulté rencontrée à traiter le volume d'information reçu dans un contexte d'agenda dense et très contraint.

Ainsi, l'offre de spectacles étant trop abondante et en constante hausse, les programmeurs ne peuvent avoir une vision exhaustive de l'ensemble des spectacles disponibles à un temps *t*. Leur choix est donc guidé sur d'autres critères que l'accès à une information exhaustive. Ribac et Dutheil (2016) ont montré que la construction de la programmation culturelle repose sur des logiques d'appariement prenant appui sur des réseaux formels et informels et des logiques individualistes et de prestige (image du programmeur comme un curateur).

Ce constat sera repris plus récemment par l'étude empirique de Lugan et Schall (2024) : la programmation artistique est une activité instinctive, où le contact humain, la confiance, la connivence, la proximité entre les acteurs occupent une place centrale. Les réseaux de relation - souvent de nature informels - constituent ainsi une source privilégiée par laquelle transitent des recommandations.

Dans cette perspective, on comprend que le processus de mise en plateforme, visant à favoriser les rencontres entre les programmeurs et compagnies et producteurs, est destiné à en améliorer l'efficacité du point de vue de l'exercice de leurs pratiques professionnelles et plus largement à l'échelle du marché. Mais une plateforme numérique constitue un agencement sociotechnique qui n'est pas neutre du point de vue des actions et interactions. Des approches récentes dans le champ des SIC sur les enjeux de plateformisation nous semblent particulièrement instructives dans le contexte décrit.

Discussion

Toutes ces plateformes agissent comme un intermédiaire facilitant les interactions entre plusieurs groupes distincts d'utilisateurs - les programmeur.ice.s d'un côté, les compagnies, producteurs et chargés de diffusion (diffuseurs) de l'autre (Bacache-Beauvallet, Bourreau, 2022). Ce sont donc des plateformes qui offrent, en fonction première, un service de mise en

relation. A cela, elles combinent une fonction secondaire qui consiste à jouer un rôle d'infomédiaire (Bacache-Beauvallet, Bourreau, 2022). Un grand nombre de spectacles inventoriés sur la plateforme la rend plus attractive pour les programmeur-rice-s, mais c'est surtout le nombre et la notoriété (Urrutiaguer, 2021) de ces programmeur-rice-s qui représentent une forme d'encouragement à figurer sur cette plateforme.

Toutes les promesses énoncées plus haut se traduisent pas des agencements sociotechniques divers au sein de plateformes qui se présentent comme des marchés bi faces. Elles prétendent toutes apporter une solution technique pour réduire l'incertitude dans la prise de décision de programmation et améliorer aussi les modalités de la diffusion. Toutefois, à ce stade de l'analyse, force est de constater que ces plateformes sont encore loin d'être intégrées dans les pratiques professionnelles qui n'évoluent pas aussi vite que les concepteurs de ces innovations sociotechniques l'avaient envisagé. L'une d'entre elle n'a jamais vu le jour alors même qu'elle était considérée comme une innovation de premier ordre par les institutions publiques. Pour les autres, même s'il n'a pas été possible d'obtenir des chiffres exacts, elles ne semblent pas être très actives si on se réfère par exemple aux onglets actualités dont les dernières informations postées remontent à plusieurs mois voire même plus loin. Est-ce que l'on doit y voir là l'effet d'une résistance d'une profession qui ne veut pas changer ses pratiques ou un problème plus simple de méconnaissance de l'existence de ces plateformes ?

Le processus de plateformesisation à l'œuvre dans la filière du spectacle vivant n'est pas neutre. Il bouscule les logiques professionnelles des acteurs de la production et distribution en introduisant un artefact technique reposant sur une logique calculatoire, qui vise à "optimiser" l'appariement entre ces différentes catégories d'acteurs. la plateformesisation peut être considérée comme un processus de médiation communicationnelle industrialisée par des artefacts techniques à vocation centralisatrice.

Bibliographie

Acar, M., Paul, É., Coehlo, G. (2021). « Penser la plateformesisation », *Effeillage*, N° 10(1), 28-29.

Alexandre, O., Alganb Y., Benhamou, F. (2022). La culture face aux défis du numérique et de la crise [notes]. *Conseil d'analyse économique*, 1(70), 1-12.

Bazin, H. (2014), « Architecture fluide, mobilité urbaine et recherche-action », mai. http://recherche-action.fr/hugues-bazin/download/rapports%20de%20recherche/2014_Recheche-action-24h-Chrono.pdf

Benzoni-Grosset, C. (2003). Les compagnies à l'assaut des remparts. Liberté, Inégalités, Fraternité », Rasse, P. (dir.), *Le théâtre dans l'espace public. Avignon Off.* Aix-en-Provence, Édisud, 152.

Beuscart, J., Coavoux, S. et Maillard, S. (2019). Les algorithmes de recommandation musicale et l'autonomie de l'auditeur Analyse des écoutes d'un panel d'utilisateurs de streaming. *Réseaux*, 213(1), 17-47.

Beuscart, J. et Flichy, P. (2018). Plateformes numériques. *Réseaux*, 212(6), 9-22. <https://doi.org/10.3917/res.212.0009>.)

Bibliothèques de France (BBF) (2001). 2, 31-34. <https://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2001-02-0031-001> ISSN 1292-8399.

Bigot, J. E., Bouté, E., Collomb, C., Mabi, C. (2021). Les plateformes à l'épreuve des dynamiques de plateformesisation. *Questions de communication*, 40(2), 9-22.

Bullich, V. (2021). Plateforme, plateformesiser, plateformesisation : le péril des mots qui occultent ce qu'ils nomment, *Questions de communication*, 40, *Plateformiser, un impératif ?*, 47-70, <https://journals.openedition.org/questionsdecommunication/27413>

Bullich, V. (2021). La « platformisation » comme déploiement d'une logique organisatrice: propositions théoriques et éléments de méthode. *Effeillage*, 1, 10, 30-34. shs.cairn.info/revue-effeuillage-2021-1-page-30?lang=fr.

Bullich, V., Lafon, B. (2019). Dailymotion : le *devenir média* d'une plateforme. Analyse d'une trajectoire sémio-économique (2005-2018), *tic&société*, Vol. 13, 1, 355-391. <https://journals.openedition.org/ticetsociete/3540>

Bullich, V. (2016). Big Data : stratégies industrielles et économie de la promesse. La comunicazione multipla. *Media, piattaforme digitali, Over the Top, Big Data*, Magna Carta Edizioni, 41-71. {hal-01940630}

Cardon, D. (2015). *A quoi rêvent les algorithmes ?* PARIS, Edition du Seuil.

Compagnon, D., Saint-Martin, A. (2019). La technique : promesse, mirage et fatalité, *Socio*, 12 | 2019, mis en ligne le 25 avril 2019 , consulté le 26 février 2025 . DOI : <https://doi.org/10.4000/socio.4401>

Compagnon, D., Saint-Martin, A. (2019). « La technique : promesse, mirage et fatalité », *Socio*, 12, 7-25.

Doueïhi, M. (2008). *La grande conversion numérique* suivi de *Rêveries d'un promeneur numérique*, Paris, Editions du Seuil.

Dubois, V. (2001). La vision économique de la culture : éléments pour une généalogie. *Bulletin des Bibliothèques de France*, 2, 31-35.

Hagiu, A., Teh, T., & Wright, J. (2020). Les plateformes devraient-elles être autorisées à vendre sur leurs propres places de marché ? IRPN : Innovation et droit réglementaire et politique.

Henry, P. (2009). *Spectacle vivant et culture d'aujourd'hui. Une filière artistique à reconfigurer*. Grenoble, PUG, coll. Art culture publics.

Henry, P. (2018). « Collectifs théâtraux d'aujourd'hui : un pragmatisme revendiqué dans un contexte de forte transition culturelle », Hamidi-Kim B. (dir.), Ruset, S. *Troupes, compagnies, collectifs dans les arts vivants : organisation du travail, processus de création et conjonctures*. Clamecy, Editions L'entretemps.

Irle, D., Roesch, A. et Valensi, S. (2021). *Décarboner la culture*. Grenoble, Presse universitaire de Grenoble.

Jeanpierre, L., Roueff, O. (dir.). (2014). *La culture et ses intermédiaires. Dans les arts, le numérique et les industries créatives*, Éditions des Archives contemporaines.

Joly, P.B. (2015). Le régime des promesses technoscientifiques. Audétat, M. *Pourquoi tant de promesses*. Paris, Hermann, 31-48.

Lesauvier, M-E. (2019). Une plateforme au service d'un monde professionnel mobilisé : enjeux symboliques et économiques. *tic&société*, Vol. 13, 1-2, 1er semestre 2019 - 2ème semestre 2019, En ligne depuis le 20 avril 2019, consulté le 09 décembre 2024. DOI : <https://doi.org/10.4000/ticetsociete.3299>

Mairesse, F., Rochelandet, F. (2015). *Economie des arts et de la culture*, Paris, Armand Colin.

Poirson, M. (2024). *Manuel des études théâtrales : Les arts de la scène et du spectacle*. Paris, Armand Colin. « Hors collection ».

Schall, C., Lugan, H. (2024). Coopérer en matière de programmation artistique : une nécessité qui suppose un changement de paradigme. *Culture e Studi del Sociale*, 9(2), 55-68

Sermon, J. (2021). *Morts ou vifs. Pour une écologie des arts vivants*, Paris, éditions B42.

Simioni V, Steiner, Ph. (2022). *Comment ça matche. Une sociologie de l'appariement*. Presses de Science Po.

Srniczek, N. (2018). *Le capitalisme de plateforme. L'hégémonie de l'économie numérique*. Lux Editeur.

Thuillas, O. et Wiart, L. (2023). Les plateformes à la conquête des industries culturelles. <https://doi.org/10.3917/pug.thuil.2023.01>.

Urrutiaguer, D. (2021). Jugements sur les ratages de spectacles et cycle de vie des compagnies. *Agôn*, Online since 16 July 2021, connection on 03 March 2025. DOI: <https://doi.org/10.4000/agon.8560>

Urrutiaguer, D., Henry, P., Duchêne, C. et Boudy, G. (2012). « Territoires et ressources des compagnies en France ». *Culture études*, 1(1), 1-16. <https://doi.org/10.3917/cule.121.0001>.

Wallon, E. (2024). Politiques théâtrales, Poirson, M. (dir.). *Manuel des études théâtrales : Les arts de la scène et du spectacle*. Paris, Armand Colin.

Une manière traditionnelle de faire campagne de Greenpeace qui se heurte aux logiques de visibilité des grandes plateformes numériques
Greenpeace's traditional way of campaigning clashes with the visibility logics of the major digital platforms.

Jean-Baptiste Paulhet, Université de Technologie de Compiègne, COSTECH
jb.paulhet@protonmail.com

Mots-clés : plateformes, Greenpeace, mobilisations numériques, visibilité, actions de désobéissance civile

Keywords : platforms, Greenpeace, digital mobilizations, visibility, civil disobedience actions

Résumé

Cette communication analyse l'impact des grandes plateformes numériques sur la visibilité des campagnes de Greenpeace France entre 2020 et 2023. Historiquement efficace grâce à des mises en scène spectaculaires, ce dispositif de Greenpeace peine à s'imposer sur de grandes plateformes numériques comme Facebook, Instagram et X. L'analyse de données issues de ces plateformes révèle les limites d'une transposition d'un modèle traditionnel de campagne et pose la question de l'ajustement à de nouvelles logiques de visibilité.

Abstract

This paper analyzes the impact of major digital platforms on the visibility of Greenpeace France campaigns between 2020 and 2023. Historically effective thanks to spectacular staging, Greenpeace's campaigns are struggling to establish themselves on major digital platforms such as Facebook, Instagram and X. Analysis of data from these platforms reveals the limits of transposing a traditional campaign model, and raises the question of how to adjust to new logics of visibility.

Une manière traditionnelle de faire campagne de Greenpeace qui se heurte aux logiques de visibilité des grandes plateformes numériques

Jean-Baptiste Paulhet

Souvent vanté comme un outil révolutionnaire pour renforcer la visibilité d'une cause, le déploiement du numérique dans une organisation politique pose des défis complexes. Il s'agit aujourd'hui d'intégrer en profondeur les modalités d'une nouvelle ère, celle de la « *politique plateforme* » (Gerbaudo, 2019). Une ère dans laquelle, les organisations politiques doivent, selon Paolo Gerbaudo, « *s'ajuster à l'emprise des plateformes numériques et sont travaillées par celle-ci, du point de vue de leur fonctionnement interne et externe* » (Greffet, 2022, p.12). Cette communication a pour objectif d'étudier les effets de cette platformisation sur une organisation politique emblématique : Greenpeace. Dedicée à la défense de l'environnement, Greenpeace cherche depuis ses débuts en 1971 à mobiliser l'opinion publique pour faire pression sur des décideurs. Elle s'appuie sur un large répertoire d'actions collectives dont notamment des actions de désobéissance civile (Hayes & Ollitrault; 2024). Ces actions non-violentes se fondent sur une stratégie de médiatisation spécifique historiquement qualifiées de « *manifestations de papier* » (Champagne, 1984). Elles s'appuient pour ce faire sur une mise en scène pensée comme spectaculaire et formatée pour retenir l'attention des médias (Dacheux 1997, Derville, 1997; Neveu, 1999; Ollitrault, 1999; Zelko, 2017; Eloy, 2019). C'est ce type de dispositif médiatique qui a fait la renommée de Greenpeace à travers le monde et a construit une manière traditionnelle de faire campagne. Pensée pour exister dans le système des médias de masse, les actions de désobéissances civiles de Greenpeace permettent-elles toujours à l'organisation d'exister médiatiquement aujourd'hui sur les grandes plateformes numériques ?

Engagées dans une « *lutte pour la visibilité* » (Voiron, 2005), Greenpeace, à la manière d'autres acteurs menant des campagnes de plaidoyer, ont enrichi leur pratiques médiatiques en utilisant des technologies numériques d'information et de communication (TNIC) (Obar et al., 2012). Au cours des années 2010, l'organisation a ainsi déployé une large part de sa communication sur de grandes plateformes numériques. Cette évolution répond tout autant à une espérance de mobiliser plus largement que d'une nécessité de devoir faire avec un Internet des plateformes. L'émergence de grandes plateformes numériques, dans la lignée des GAFAM (Google, Apple, Facebook, Amazon, Microsoft) a conduit à une platformisation du web, avec une répartition du trafic de plus en plus dominé par quelques grandes plateformes numériques (tout particulièrement Facebook, Instagram, X, Youtube et Tiktok). Cette platformisation a modifié en profondeur l'espace public et a contribué à façonner un nouveau système médiatique désormais hybridé (Chadwick, 2013) et un nouveau cadre d'actions collectives, celui de la « *connective action* » (Bennett et Segerberg, 2012). Dans le même temps, cette platformisation a imposé de nouveaux impératifs de communication (Bigot et al., 2021). Il s'agit pour les organisations qui déploient leur communication sur ces plateformes d'intégrer de nouvelles logiques médiatiques. Elles se fondent sur une sélection de l'information qui s'y opère au bon vouloir d'algorithmes de recommandation qui, dans une logique d'économie de l'attention, viennent privilégier les contenus affectifs à même de générer des clics (Rebillard & Smyrniotis, 2010; Cardon, 2015; Badouard, 2017, 2022; Alloing, Pierre, 2017 ; Kotras, 2018; Jammet, 2018).

Au regard de cette nouvelle ère informationnelle, le déploiement d'une communication sur les plateformes s'apparente à un véritable défi d'adaptation pour l'ensemble des acteurs du mouvement

social. Ainsi, loin des promesses initiales, Internet viendrait même favoriser les organisations les plus conservatrices et ne serait plus que synonyme d'une « *révolution qui n'existe pas* ». (Schradié, 2019). Dans le prolongement de ces travaux, cette communication a pour ambition d'analyser les difficultés d'adaptation aux grandes plateformes numériques au regard de logiques de visibilité spécifiques. La première déjà bien établie est celle de « *la loi de puissance* » (Marres, 2017; Cardon, 2019). Selon cette loi, la visibilité sur le web est inégalement répartie et « *en réalité, parmi les contenus publiés, seul un tout petit pourcentage est réellement vu* » (Cardon, 2019, p.148). A cette logique s'en ajoute une seconde, selon laquelle il est d'autant plus difficile d'émerger qu'il apparaît que c'est l'agenda médiatique dominant de l'espace public qui s'impose sur le web (Rieder & Smyrniaios, 2012). C'est donc une logique médiatique de réactivité à l'actualité dominante qui s'imposerait aux organisations qui veulent exister sur les plateformes. Au regard de ce cadre théorique, cette communication viendra évaluer si le dispositif médiatique historiquement performant de Greenpeace pour intégrer l'agenda médiatique traditionnel, l'est tout autant pour se rendre visible sur de grandes plateformes numériques.

Pour ce faire, je m'appuie sur une enquête de terrain de plusieurs mois que j'ai menée au sein de Greenpeace France (GPF). Elle m'a permis d'observer la construction actuelle des campagnes de GPF et de recueillir la parole de leurs acteurs par l'intermédiaire de 30 entretiens semi-directifs.. Je propose de combiner cette étude organisationnelle à une étude de visibilité de GPF sur 3 plateformes numériques (Facebook, Instagram et X) utilisées par l'organisation. Je m'appuie sur une collecte de données de juin 2020 à décembre 2022 via une requête booléenne centrée sur des mots clés consistant à mentionner GPF. J'ai ainsi construit trois larges corpus. Pour le RSN X (ex-Twitter), j'ai pu élaborer un corpus de 1 058 403 tweets et retweets produits par 213 654 utilisateurs. Pour le RSN Instagram, j'ai pu constituer un corpus de 4 986 publications, ayant généré plus de 1,7 millions d'interactions, produites par 2 235 utilisateurs publics. Pour le RSN Facebook, j'ai pu constituer un corpus composé de 18 290 publications émanant de pages Facebook publiant en français, ayant généré un volume de plus de 2 millions d'interactions. En explorant ces corpus, j'observerai les mobilisations autour de l'organisation afin de mieux comprendre le type de mobilisation que GPF a suscité, de manière volontaire ou non. Il s'agira ainsi tout particulièrement d'identifier la place qu'occupent les actions de désobéissances civiles dans la visibilité de l'organisation sur les plateformes étudiées.

Une visibilité de GPF sur les plateformes majoritairement produite par les dispositifs de communication de l'organisation

Pour comprendre la manière dont la visibilité de GPF se structure, j'ai reconstitué la chronologie des différentes mobilisations autour de l'organisation, sur les trois plateformes étudiées, via le logiciel Tableau (Figure 1, Figure 2 et Figure 3).

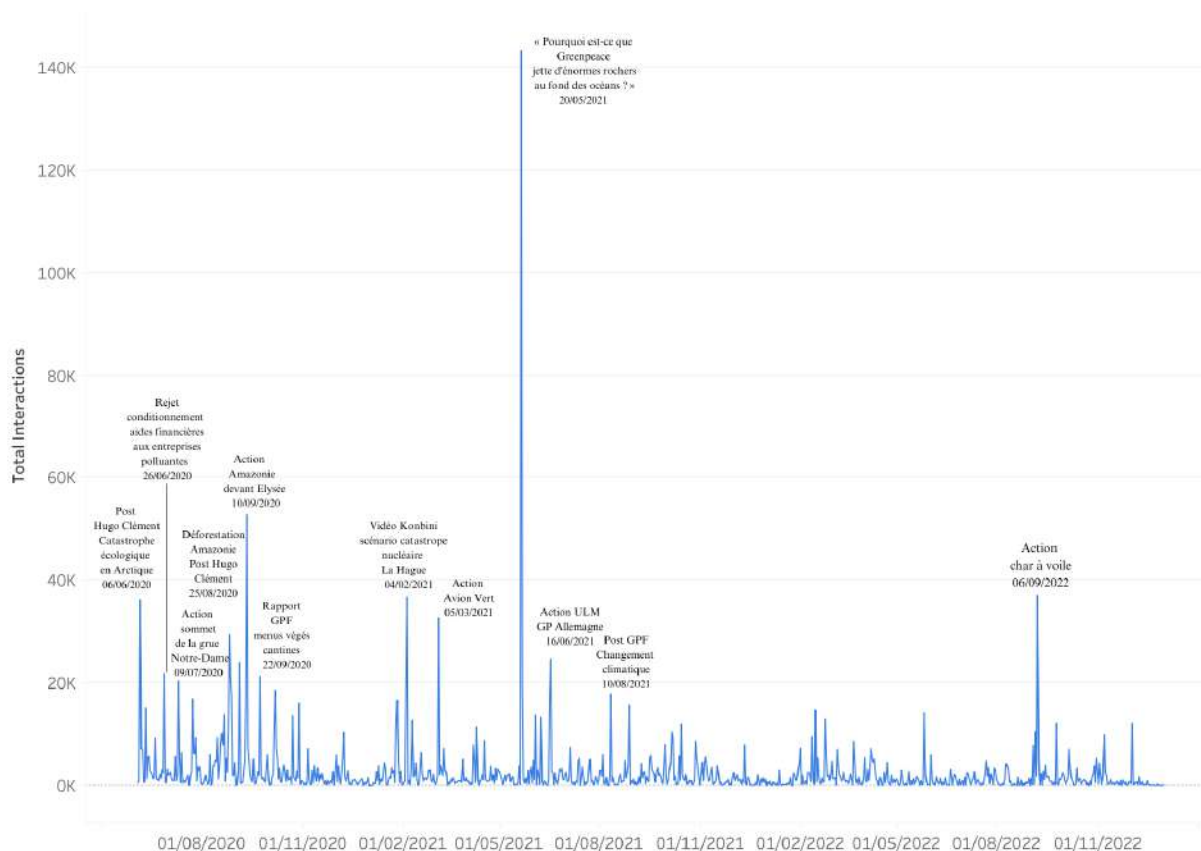


Figure 1 - Chronologie des interactions Facebook liées aux 18 290 publications autour de GPF

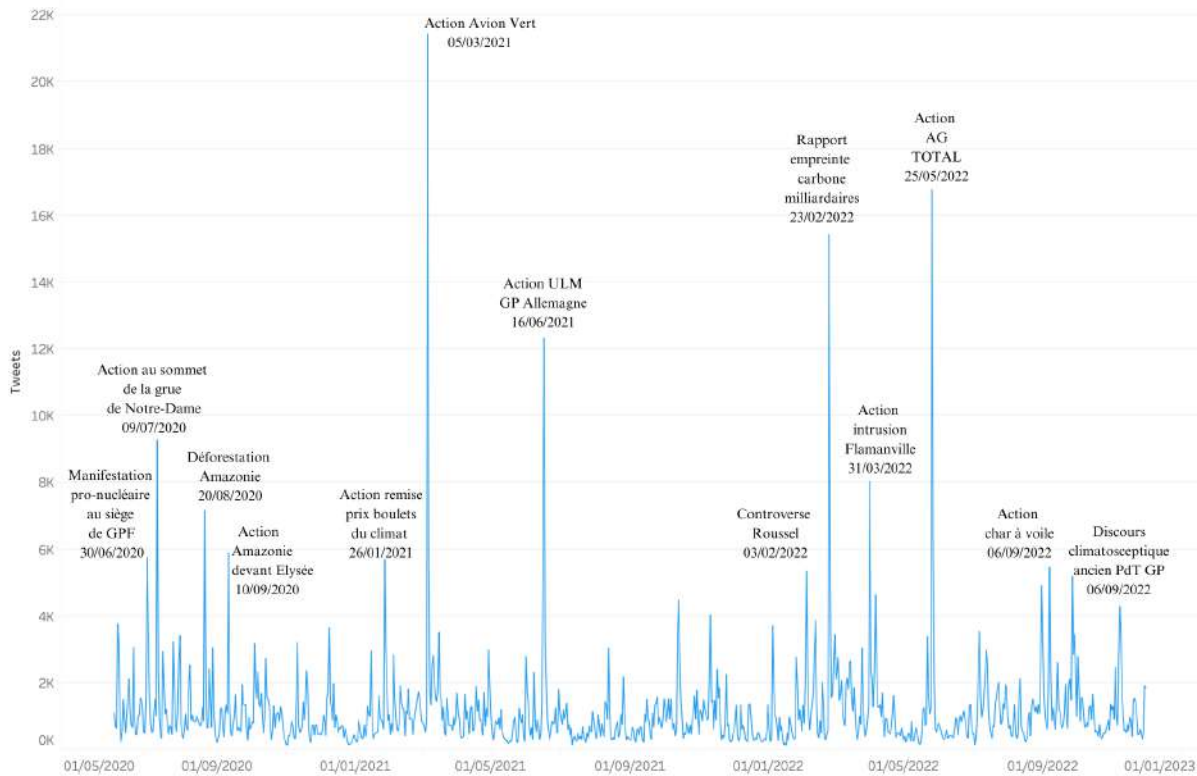


Figure 2. Chronologie des 1 058 403 tweets autour GPF

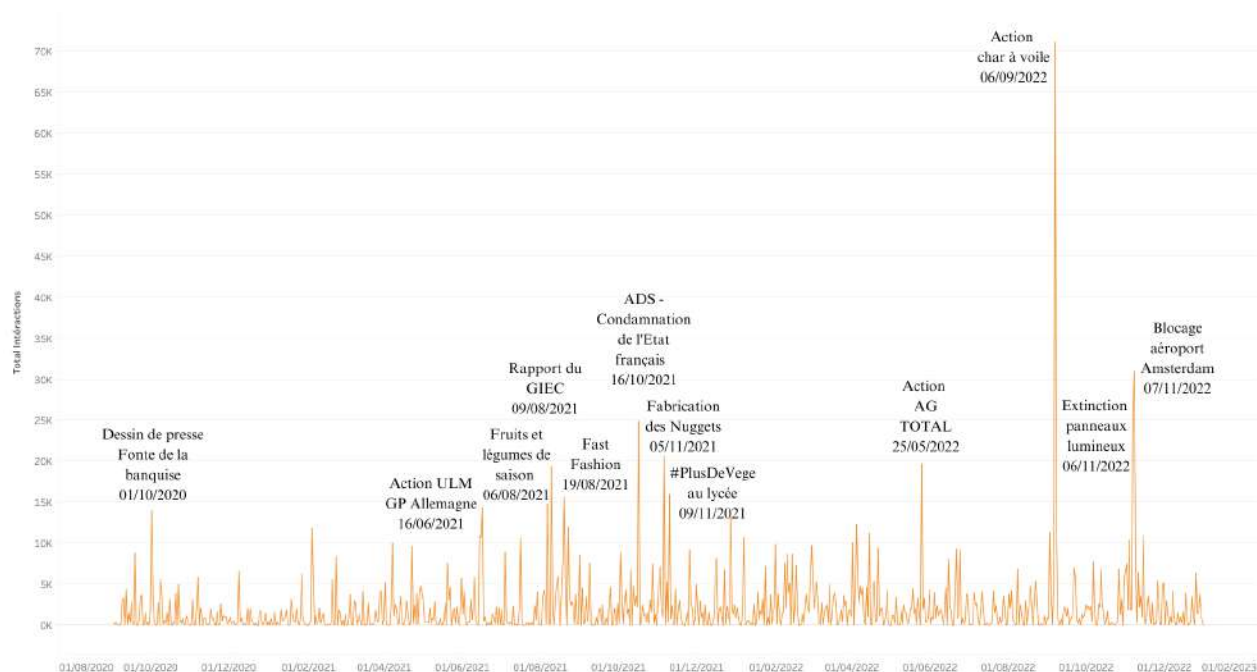


Figure 3. Chronologie des interactions Instagram liées au 4 986 post autour GPF

Dans le cas de Facebook, on observe 11 temps forts qui correspondent aux dates qui ont connu un pic d'interactions supérieur à 18 000 et dont les contenus associés concernent directement Greenpeace. Sur Instagram, on observe 12 temps forts qui correspondent aux dates qui ont connu un pic d'interactions supérieur à 10 000. Sur X, on en observe 14 qui correspondent aux dates qui ont eu un volume de tweets supérieur à 5 000. Une première lecture permet d'observer une certaine concomitance des temps forts de mobilisation sur X et Facebook. C'est ainsi 42% des temps forts de mobilisation sur X qui sont communs à ceux de Facebook et 55% des temps forts de mobilisation sur Facebook qui sont communs à ceux de X. Ce résultat laisse paraître une forme de circulation entre ces deux espaces tout autant qu'une forme de logique médiatique similaire. Cette concomitance est beaucoup moins nette sur Instagram avec uniquement 17% des mobilisation en commun avec X et Facebook et 17% avec X. Ce résultat illustre que les logiques médiatiques des plateformes sont loin d'être totalement univoques et que chaque plateforme garde ses propres logiques. Il s'agit de creuser plus en détails de potentiels similarités en observant plus précisément les caractéristiques de ces mobilisations pour tenter d'établir plus en profondeur les logiques qui contribuent à les structurer.

Si l'on se penche sur le statut des leaders d'opinion de ces mobilisations¹, il apparaît qu'elles ont émergé selon trois logiques (Tableau 1). La première logique relève d'une mobilisation de soutien à une campagne de GPF. Dans 65% des pics étudiés la mobilisation s'inscrit ainsi dans le cadre d'un dispositif que l'organisation a directement initié. Ce résultat est l'illustration de la capacité de l'organisation à faire émerger par elle-même des mobilisations dans différents espaces numériques. On peut néanmoins noter qu'aucune n'a été à même de reproduire une mobilisation de masse du type de celle de l'ADS (Paulhet, Mabi & Flacher; 2022). La seconde logique observée dans nos

¹ Utilisateurs dont les publications ont été les plus visibles au regard du haut niveau d'interactions qu'elles ont généré.

corpus, est celle d'une logique externe à tout dispositif de campagne de GPF. Elle représente 25% des pics de mobilisation observés et émane de médias en ligne (Explore Media, Konbini et Simone Média) qui ont publié un contenu en lien avec les activités de Greenpeace à l'international ou en lien avec ses actions en France. Ce résultat illustre la reconnaissance mondiale de Greenpeace, utilisée comme ressource par les médias hors des temps de campagne spécifiques. C'est dans cette catégorie que l'on retrouve le contenu le plus mobilisateur (et de loin) sur la période étudiée avec plus de 140 000 interactions. Il s'agit d'une vidéo intitulée « *Pourquoi est-ce que Greenpeace jette d'énormes rochers au fond des océans ?* » publiée par le média en ligne Explore Media². Derrière ce titre interrogatif se cache une action menée par Greenpeace Royaume-Uni pour lutter contre la pêche au chalut dans les zones maritimes protégées en mer du nord. Le dernière logique de mobilisation relève d'une logique d'opposition à GPF, avec une mobilisation critique de son action. Elle représente 10% des pics de mobilisation observés. Ces mobilisations émanent d'acteurs critiques du positionnement de Greenpeace comme avec les relais en ligne d'une manifestation pro-nucléaire devant le siège de GPF à Paris (30/06/2020) ou encore d'un discours climato sceptique d'un ancien président de Greenpeace (06/09/2022) et d'une action de Greenpeace Allemagne qui a mal tourné, avec un ULM qui s'est écrasé dans un stade de football et a suscité de vives réactions (16/06/2021). Cette dernière logique de mobilisation est représentative de l'opposition à laquelle GPF est parfois amenée à faire face dans des espaces en ligne et qui se caractérise désormais par une forme de brutalisation du débat public en ligne (Badouard, 2017).

	Instagram	Facebook	Twitter	Initiateur de la mobilisation
Catastrophe écologique en Arctique - Post Hugo Clément 06/06/2020		X		Hors dispositif de campagne GPF
Vidéo Konbini scénario catastrophe nucléaire à La Hague 04/02/2021		X		Hors dispositif de campagne GPF
Vidéo rochers au fond des océans 21/05/2021		X		Hors dispositif de campagne GPF
Fruits et légumes de saison 06/08/2021	X			Hors dispositif de campagne GPF
Dessin de presse fonte de la banquise 01/10/2020	X			Hors dispositif de campagne GPF
Fast Fashion - Simone Media 19/08/202	X			Hors dispositif de campagne GPF
Blocage aéroport Amsterdam - Simone Media 07/11/2022	X			Hors dispositif de campagne GPF
Manifestation pro-nucléaire au siège de GPF 30/06/2020			X	Mobilisation à l'encontre de GPF
Discours climato-sceptique ancien Président GP 06/09/2022			X	Mobilisation à l'encontre de GPF

² Vidéo Facebook « Pourquoi est-ce que Greenpeace jette d'énormes rochers au fond des océans ? » publiée le 21/05/2021 : <https://www.facebook.com/watch/?v=3651337718304924>

Action ULM GP Allemagne 16/06/2021	X	X	X	Mobilisation à l'encontre de GPF
Action remise prix boulets du climat 26/01/2021			X	Dispositif initié par GPF
Controverse Roussel 03/02/2022			X	Dispositif initié par GPF
Rapport empreinte carbone milliardaires 23/02/2022			X	Dispositif initié par GPF
Action intrusion Flamanville 31/03/2022			X	Dispositif initié par GPF
Rejet conditionnement aides financières aux entreprises polluantes - Post Mr Mondialisation 26/06/2020			X	Dispositif initié par GPF
Action au sommet de la grue de Notre-Dame 09/07/2020		X	X	Dispositif initié par GPF
Déforestation Amazonie 20/08/2020 (Tweet GPF) et 25/08/2020 (Post Hugo Clément)		X	X	Dispositif initié par GPF
Action Amazonie devant Elysée 10/09/2020		X	X	Dispositif initié par GPF
Rapport GPF menus végés cantines 22/09/2020		X		Dispositif initié par GPF
Action Avion Vert 05/03/2021		X	X	Dispositif initié par GPF
Post GPF changement climatique 10/08/2021		X		Dispositif initié par GPF
Action AG TOTAL 25/03/2022	X		X	Dispositif initié par GPF
Rapport du GIEC 09/08/2021	X			Dispositif initié par GPF
ADS - Condamnation de l'Etat français 16/10/2021	X			Dispositif initié par GPF
Fabrication des Nuggets - Loopsider 05/11/2021	X			Dispositif initié par GPF
#PlusDeVege au lycée - L214 09/11/2021	X			Dispositif initié par GPF
Extinction de panneaux lumineux 06/11/2022	X			Dispositif initié par GPF
Action char à voile 06/09/2022	X	X	X	Dispositif initié par GPF

Tableau 1 - Temps forts de mobilisation autour de GPF dans ces trois espaces en ligne

Une place limitée des actions de désobéissance civile et de la réactivité dans la visibilité de GPF sur les plateformes

Pour évaluer précisément la capacité de Greenpeace à faire exister une manière traditionnelle de faire campagne adaptée aux plateformes, il est nécessaire de porter spécifiquement un regard sur les mobilisations initiées par GPF, soit les mobilisations qui se sont appuyées sur un dispositif pensé par l'organisation dans le cadre d'une de ses campagnes. Procéder à cette analyse revient à analyser 18 pics de mobilisation au regard de deux variables (Tableau 2). La première variable consiste à identifier le type de répertoire d'action mobilisé et tout particulièrement la tactique phare de GPF au sein de ce répertoire : l'action de désobéissance civile. Sur les 18 pics de mobilisation analysés, 44% l'ont été en réaction à une telle action. Ce résultat est la confirmation d'une forme de continuité historique qui voit GPF s'appuyer sur ce type d'actions spectaculaires qui a fait sa marque de fabrique. Il s'agit désormais de rendre visible ces actions dans des espaces en ligne et non plus seulement dans les médias traditionnels. Ce résultat marque néanmoins une rupture avec un type de dispositif qui n'est plus majoritairement à l'origine de la visibilité de l'organisation.

La seconde variable revient à déterminer si le sujet de la mobilisation était déjà préalablement inscrit à l'agenda médiatique. Il s'agit ainsi d'évaluer si la mobilisation s'inscrivait dans le cadre d'un dispositif en réaction à une actualité dans laquelle GPF a cherché à s'insérer, ou s'il s'agissait d'une mobilisation liée à un dispositif qui avait pour but de permettre à GPF de créer l'actualité et d'intégrer l'agenda médiatique. Sur la période étudiée, il apparaît que 77% de ces mobilisations n'étaient pas en lien avec un sujet d'actualité et in fine ne peuvent pas être considérées comme préalablement intégrées à l'agenda médiatique. Il apparaît que GPF a peu cherché à s'insérer dans l'agenda médiatique existant mais a cherché de manière prépondérante à y faire irruption.

	Instagram	Facebook	X	Mobilisation liée à une action de désobéissance civile	Sujet de la mobilisation déjà préalablement inscrit à l'agenda médiatique
Rejet conditionnement aides financières aux entreprises polluantes - Post Mr Mondialisation 26/06/2020			X		X
Action au sommet de la grue de Notre-Dame 09/07/2020				X	
Déforestation Amazonie 20/08/2020 (Tweet GPF) et 25/08/2020 (Post Hugo Clément)		X	X		
Rapport GPF menus végés cantines 22/09/2020		X			
Action Amazonie devant Elysée 10/09/2020		X	X	X	
Action remise prix boulets du climat 26/01/2021			X	X	

Rapport du GIEC 09/08/2021	X				X
Post GPF changement climatique 10/08/2021		X			
ADS - Condamnation de l'Etat français 16/10/2021	X				
Fabrication des Nuggets - Loopsider 05/11/2021	X				
Extinction de panneaux lumineux 06/11/2022	X			X	
#PlusDeVege au lycée 09/11/2021	X				
Controverse Roussel 03/02/2022			X		
Rapport empreinte carbone milliardaires 23/02/2022			X		
Action Avion Vert 05/03/2021		X	X	X	
Action AG TOTAL 25/03/2022	X		X	X	X
Action intrusion Flamanville 31/03/2022			X	X	
Action char à voile 06/09/2022	X	X	X	X	X

Tableau 2 - Caractéristiques des pics de mobilisations initiées par GPF

Cette dernière analyse permet de faire ressortir une logique de campagne traditionnelle de GPF qui persiste en ligne bien qu'étant peu adaptée à une logique médiatique dominante des plateformes. Cette manière de faire est un le fruit d'un héritage qui n'a que peu évolué :

Je suis arrivée à Greenpeace, je leur ai dit : « Vous avez un agenda de tous les événements importants pour vous dans l'année ? » Et on m'a dit : « C'est nous qui créons l'agenda. » (Responsable de pôle GPF, entretien de mars 2022)

Cette manière de faire à construit un usage particulier du numérique. Elle apparaît ainsi comme une transposition directe de la manière traditionnelle de faire campagne qui s'inscrit désormais dans une forme de routine organisationnelle du fait d'une croyance partagée en ce modèle. Il s'agit de mettre en lumière un problème public en s'appuyant au préalable sur une expertise et de le rendre visible par une action spectaculaire dans l'espoir qu'elle soit reprise par les médias.

Il y a des trucs qui ont prouvé leur efficacité. Tu sors un rapport. Tu fais une grosse action. Trois jours après, ça permet de maintenir un petit peu aussi le truc et de faire

des rebonds dans les médias, donc voilà. Il y a des trucs qui sont efficaces, mais il y a un côté un petit peu package, genre on a un projet, on te ressort le même package avec trois, quatre ajustements, que je trouve un peu dommage. (Responsable de pôle GPF, entretien de février 2022)

Nos résultats mettent en lumière que cette stratégie n'est que partiellement opérante. Elle permet aux campagnes de GPF d'émerger dans des espaces en ligne mais de manière non systématique. Ce constat est partagé par une partie des acteurs de GPF avec qui j'ai pu m'entretenir et particulièrement ceux dont le métier est en prise avec cette nouvelle logique médiatique :

Greenpeace c'est une trop grosse machine qui est trop lente à changer. Et c'est un truc que je me dis depuis un moment et vraiment là, ces derniers mois, je me dis qu'en tout cas pour le côté web, on est trop lent en fait et on commence à être vraiment trop à la ramasse par rapport à nos opposants. On n'a pas les armes pour se défendre parce que l'on continue de jouer avec les armes d'un monde qui n'existe plus vraiment et on a du mal à réinventer nos manières de faire campagne. (Responsable de pôle GPF, entretien de mars 2022)

Ce constat d'une utilisation du numérique qui a du mal à opérer en soutien d'une manière traditionnelle de faire campagne se vérifie empiriquement. Sur la période étudiée GPF a mené un total de 18 actions de désobéissance civile. Il apparaît que dans notre corpus seulement 37% des actions ont généré une forte visibilité. Ce résultat illustre la faible capacité de Greenpeace à rendre visible sur les plateformes son dispositif médiatique phare. On peut conclure que ces actions occupent désormais une place secondaire dans la visibilité de l'organisation sur les plateformes malgré leur place toujours centrale dans le travail de l'organisation. Bien évidemment, le but d'une action ne se limite pas à cet objectif médiatique. Une action revêt un intérêt stratégique plus large pour GPF qui va de la volonté à exercer une pression directe sur une cible de campagne, jusqu'à opérer un blocage effectif des opérations de cette cible. Il n'en reste pas moins que ces actions, véritables marques de fabrique de Greenpeace, n'ont plus aujourd'hui, sur les plateformes, de réelle capacité médiatique. Ce résultat démontre toutes les difficultés et limites d'une transposition du modèle traditionnel de campagne dans des espaces numériques régis par les logiques de plateforme. Alors qu'à l'ère des médias de masse, Greenpeace avait su trouver une forme de communication épousant ce système et lui permettant ainsi de devenir une ONG internationale majeure, est-elle aujourd'hui en capacité de réinventer sa forme traditionnelle de communication pour s'adapter au nouveau régime médiatique des plateformes ? La question reste en suspens et notre corpus fournit une piste intéressante d'étude avec l'action "char-à-voile"³. Cette action correspond au seul dispositif qui a su générer une mobilisation visible autour de GPF dans les trois espaces étudiés. Cette action en réponse à une actualité qui a fait polémique sur les plateformes pourrait apparaître comme l'archétype des actions médiatiques de demain pour une organisation qui souhaite se rendre visible sur les plateformes.

³ Article du journal L'Equipe, « Pour protester contre les propos de l'entraîneur du PSG, Greenpeace installe un char à voile devant le Parc des Princes », publié le 6 septembre 2022: <https://www.lequipe.fr/Football/Actualites/Pour-protester-contre-les-propos-de-l-entraîneur-du-psg-greenpeace-installe-un-char-a-voile-devant-le-parc-des-princes/1352592>



Figure - Action “char à voile” de GPF du 06/09/2022 © Alban Grosdidier / Greenpeace

Bibliographie

- Antolinos-Basso, D., Paddeu, F., Douay, N., & Blanc, N. (2018). Pourquoi le débat #EuropaCity n’a pas pris sur Twitter? Analyse de la mobilisation autour d’une controverse environnementale sur le réseau social. *RESET. Recherches en sciences sociales sur Internet*,
- Badouard, R. (2017). *Le désenchantement de l’Internet: Désinformation, rumeur et propagande*. Fyp éditions.
- Badouard, R. (2022). Réseaux sociaux : Les nouveaux chemins de la censure. *Mouvements*, 112(4), 137–146.
- Bennett, W. L., & Segerberg, A. (2012). The Logic of Connective Action. *Information, Communication & Society*, 15(5), 739–768.
- Cardon, D. (2015). *À quoi rêvent les algorithmes: Nos vies à l’heure des big data*. Seuil.
- Cardon, D. (2019). *Culture numérique*. Presses de Sciences Po.
- Chadwick, A. (2013). *The Hybrid Media System: Politics and Power*. Oxford University Press.
- Champagne, P. (1984). La manifestation. La production de l’événement politique. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, 52(1), 19–41.
- Dacheux, É. (1997). Greenpeace : entre médias, espace public et marché, quelle logique communicationnelle ? *Hermès, La Revue*, n° 21(1), 191-201.
- Derville, G. (1997). Le combat singulier Greenpeace-SIRPA. La compétition pour l’accès aux médias lors de la reprise des essais nucléaires français. *Revue française de science politique*, 47(5), 589–629.
- Eloy, D. (2019). *Greenpeace France: Une histoire d’engagements. Les liens qui libèrent*.
- Gerbaudo, P. (2019). *The Digital Party: Political Organisation and Online Democracy*. Pluto Press.

Granjon, F. (2018). Mouvements sociaux, espaces publics et usages d'internet. *Pouvoirs*, N° 164(1), 31–47.

Greffet, F. (2022). Les partis politiques par temps de plateformes. Mobilisations électorales, transformations organisationnelles, initiatives citoyennes. *Réseaux*, 236(6), 9–33.

Hayes, G. et Ollitrault, S. (2024). La désobéissance civile. (3e éd.). Presses de Sciences Po.

Kotras, B. (2018). La voix du web: Nouveaux régimes de l'opinion sur Internet. *La République des idées*, Seuil.

Mabi, C., & Theviot, A. (2014). Présentation du dossier. S'engager sur Internet. Mobilisations et pratiques politiques. *Politiques de communication*, 3(2), 5–24.

Marres, N. (2017). Digital Sociology: The Reinvention of Social Research. John Wiley & Sons.

Neveu, É. (1999). Médias, mouvements sociaux, espaces publics. *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 17(98), 17–85.

Obar, J. A., Zube, P., & Lampe, C. (2012). Advocacy 2.0: An Analysis of How Advocacy Groups in the United States Perceive and Use Social Media as Tools for Facilitating Civic Engagement and Collective Action. *Journal of Information Policy*, 2, 1–25.

Ollitrault, S. (1999). De la caméra à la pétition-web: Le répertoire médiatique des écologistes. *Réseaux. Communication - Technologie - Société*, 17(98), 153–185.

Paulhet, J., Mabi, C. et Flacher, D. (2022). Comment déclencher une mobilisation numérique de masse ? Le cas de « L'Affaire du Siècle » sur Facebook. *Réseaux*, 234(4), 195–229.

Rebillard, F., & Smyrnaio, N. (2010). Les infomédiaires, au cœur de la filière de l'information en ligne. Les cas de google, wikio et paperblog. *Réseaux*, 160–161(2–3), 163–194.

Schradie, J. (2019). *The Revolution That Wasn't: How Digital Activism Favors Conservatives*. Harvard University Press.

Thrall, A. T., Stecula, D., & Sweet, D. (2014). May We Have Your Attention Please? Human-Rights NGOs and the Problem of Global Communication. *The International Journal of Press/Politics*, 19(2), 135–159.

Van der Graaf, A., Otjes, S., & Rasmussen, A. (2016). Weapon of the weak? The social media landscape of interest groups. *European Journal of Communication*, 31(2), 120–135.

Voirol, O. (2005). Les luttes pour la visibilité. *Réseaux*, n° 129-130(1), 89–121.

Zelko, F. (2017). Scaling Greenpeace: From Local Activism to Global Governance. *Historical Social Research*, 42(2), 318–342.

« Pourquoi nos scènes sont-elles si blanches ? » Les pratiques de programmation des Centres dramatiques nationaux au prisme de leur engagement pour la diversité.
“Why Are Our Stages So White?” French Public Theatre’s Programming Practices in Light of Their Commitment to Diversity

Inés Picaud-Larrandart, Université Paris 8, CEMTI
ines.picaud-larrandart@univ-paris8.fr

Mots-clés : diversité, programmation, théâtre public, quantification

Keywords : diversity, programming, public theatre, quantification

Résumé

Comment mesurer la « diversité » pour lutter contre les discriminations, en l’absence d’outils et de directives claires de la part des pouvoirs publics ? Le secteur du théâtre subventionné constitue un cas intéressant pour esquisser quelques réponses : l’extension de la « politique de diversité » à ce secteur a jusqu’à présent échoué à le doter d’outils de mesure ou même de directives claires quant à ce qu’il s’agirait de mesurer.

Abstract

How can “diversity” be measured as a means of addressing discrimination, in the absence of tools or clear directives from public authorities? French public theatre provides a compelling case for examining this question: the extension of a “diversity policy” to this domain has thus far failed to equip it with measurement tools or to define precisely what should be measured.

« Pourquoi nos scènes sont-elles si blanches ? » Les pratiques de programmation des Centres dramatiques nationaux au prisme de leur engagement pour la diversité.

Inés Picaud-Larrandart

Depuis 2014, des contestations de plus en plus pressantes dénoncent le manque d'inclusivité du secteur théâtral, son racisme ou encore son organisation homosociale, masculine et blanche (Cervulle et Hamidi, 2024). En effet, ce champ est souvent décrit comme accusant un retard, aussi bien en termes de prise en charge des inégalités qui marquent les trajectoires professionnelles des artistes en situation de minoration que de leur traduction concrète dans les programmations des théâtres subventionnés, qui sont régulièrement présentées comme exprimant de façon insuffisante la diversité des origines et parcours migratoires, des récits et des énonciations, des langues et des accents qui composent la culture du pays.

Ce constat est partagé dans le secteur, ainsi que par le ministère de la Culture qui s'est saisi de ces enjeux en étendant dès 2015 sa « politique de diversité » au théâtre. Cependant, cette politique se déploie de manière inégale selon les secteurs qui relèvent de sa tutelle : elle s'est par exemple manifestée par la mise en œuvre d'une commission de financement dédiée aux « Images de la diversité » dans la production audiovisuelle, cinématographique et multimédia (Mayenga, 2022), ou encore sous la forme d'outils de mesure de « la perception de la diversité » dans les programmes de télévision — avec, notamment, le Baromètre annuel de l'ARCOM (Macé, 2009)

C'est cette dernière voie — celle de la « mesure de la diversité » — qui s'est imposée au ministère, eu égard au théâtre (Cervulle, 2020 : 26-249). Toutefois, la politique de diversité du champ théâtral a jusqu'à présent échoué à le doter d'outils de mesure, ou même de directives claires quant à ce qu'il s'agirait précisément de mesurer et comment (autrement dit ce que recouvre l'expression même de « diversité » pour le régulateur). Cela n'a pourtant pas empêché le déploiement de pratiques volontaristes et, notamment, de pratiques de quantification « profanes » de la « diversité » ; des pratiques plus ou moins assumées publiquement de la part des directions des Centres dramatiques nationaux (CDN) en charge de la programmation de ces théâtres, des pratiques de mesures qui, par ailleurs, sont plus ou moins éprouvées méthodologiquement par la recherche, et plus ou moins inscrites dans le cadre juridique national relatif aux statistiques dites « ethniques ».

Cette présentation se propose de penser le recours à ces pratiques, à l'intersection entre une volonté institutionnelle de régulation et les « bricolages » méthodologiques et catégoriels aux effets performatifs et normatifs incertains qui découlent de ce manque de directives. Pour ce faire, cette proposition prend appui sur un corpus de 20 entretiens semi-directifs réalisés en 2024, auprès de directeurs et directrices de CDN, de haut·es fonctionnaires du ministère de la Culture impliqués sur les enjeux de diversité, et finalement de représentant·es de syndicats et associations du secteur. Ce corpus est complété par des documents publics et par d'autres, plus confidentiels et fournis par des enquêté·es.

Ambiguïtés des pouvoirs publics et « bricolages » méthodologiques

« *Pourquoi nos scènes sont-elles si blanches ?* » Cette question a été formulée en 2008 par Reine Prat, alors haute fonctionnaire au ministère de la Culture. Elle venait de produire deux rapports sur la place des femmes dans les programmations des différentes institutions du spectacle vivant (2006, 2008), à l'issue desquels elle appelait à des enquêtes similaires sur la

composition ethno-raciale de celles-ci. Ces rapports sont notables à plusieurs égards : d'abord, car premiers rapports du genre, ils ont institué dans le champ théâtral les études chiffrées à des fins de lutte contre les inégalités. Ensuite, car ils ont circonscrit cet effort de quantification à *la programmation artistique*, soulignant la centralité des pratiques de programmation des artistes dans la réduction des inégalités d'accès à la reconnaissance professionnelle, artistique et symbolique. Finalement, car les rapports successifs de Reine Prat témoignent d'un premier refus institutionnel de mesurer la diversité dans le secteur, le souhait formulé par cette dernière étant resté lettre morte, et ce projet n'ayant jamais abouti¹.

En effet, la politique de diversité du secteur théâtral peut aux premiers abords apparaître comme une suite de déclarations sans effets — une série de performatifs malheureux, pour reprendre l'expression de John Austin (1991 [1962]). Faite de recommandations, de feuilles de routes et autres programmes de lutte contre les discriminations quelque peu incantatoires, l'on peut assimiler celle-ci à une « performance de la vertu » (Bereni 2023), confondant les objectifs de réduction des discriminations avec des visées purement communicationnelles, de sauvegarde de l'image de l'institution — ce que de manière similaire, Sara Ahmed qualifie de « non performativité de l'antiracisme » institutionnel (2006). Cependant, s'arrêter à la lecture de ces textes et en constater l'absence d'effets s'avère insatisfaisant pour en appréhender le manque d'impact. En effet, celui-ci ne s'explique pas par l'absence d'outils ou d'actions concrètes : il révèle plutôt des blocages structurels.

Un haut fonctionnaire du ministère rencontré dans le cadre de cette enquête raconte ainsi avoir constitué en objectif prioritaire la mise en place d'une sorte de « observatoire de la diversité », suivant le souhait ministériel formulé dans la feuille de route « Diversité » de 2023-2026. Menée en collaboration avec l'Institut national d'études démographiques (Ined), cette vaste enquête visait alors à mesurer la « diversité » des intermittentes du spectacle. Le projet fera néanmoins l'objet d'un « blocage politique majeure », pour reprendre les termes employés par l'enquêté, dont il n'a cependant pas détaillé les tenants et aboutissants, malgré mes relances.

À rebours de cette apparente inertie institutionnelle, l'enquête révèle l'existence, au sein de certains CDN, de pratiques de quantification de la diversité des programmations voire de la mise en place de quotas : pour ne donner qu'un exemple, Johanna déclare : « *Moi, je compte. Pour les personnes perçues comme non blanches, je fais 30 % de programmation, 30 % des moyens de production des spectacles, et 30 % des jauges* ». La volonté de disposer d'un chiffre seuil à partir duquel fixer un quotas provient d'abord de la mise en place d'un objectif paritaire que s'est imposé l'Association des Centres dramatiques nationaux (ACDN).

Ce chiffre — de 30 % — figure d'ailleurs dans la *Charte de la diversité* de l'ACDN, en laquelle on peut lire que « [...] d'après plusieurs études, 30 % de la population française n'est pas perçue comme blanche ». Si cette dernière donnée est inexacte, il convient d'abord de porter notre attention sur ce chiffre de 30 %, qui se manifeste à plusieurs reprises, tant en entretiens, comme au sein de divers documents : il provient initialement de l'enquête « Trajectoires et Origines » (TeO), conduite par l'INED et l'INSEE, qui estime qu'un peu plus de 30 % des 18-59 ans vivant en France métropolitaine sont immigré·es ou descendant·es d'immigré·es (2010). Ce chiffre est ensuite repris, au prix d'un amalgame avec la méthode de quantification du baromètre annuel de l'ARCOM, qui mesure la présence de personnes « perçue comme » blanches et non blanches à la télévision ; soit un amalgame entre deux méthodologies distinctes, l'une fondée sur la déclaration d'origine, l'autre sur l'origine perçue à l'écran.

La circulation de cette donnée est liée aux ambiguïtés même du ministère qui, en 2017, réunissait un Collège de la diversité, et publiait une série de recommandations dans son *Livre blanc de la diversité* en lequel on préconisait la création d'un baromètre « en retenant ce chiffre

¹ A contrario de l'évaluation genrée des programmations, réalisée annuellement par l'observatoire de l'égalité femmes-hommes dans le secteur théâtral.

de 30 % comme étalon moyen avec l'accord des auteurs de l'enquête *Trajectoire et origines* » (Collège de la diversité, 2017 : 31)

Finalement, il est également intéressant de noter que alors que l'on pourrait croire ces pratiques de quantification confinées aux coulisses des CDN, elles ont aussi cours au sein du ministère : des documents internes consultés dans le cadre de cette recherche montrent que des haut·es fonctionnaires ont mesuré leur « perception de la diversité » de la direction des établissements culturels qui opèrent sous égide du ministère.

Ces divers éléments dessinent ainsi une zone grise, entre initiatives tolérées et absence de directive explicite, qui témoigne d'une indétermination structurelle : si la nécessité d'agir semble partagée, les modalités de cette action restent incertaines, sinon conflictuelles. Faute de cadre stabilisé, les pratiques se développent sur un mode pragmatique, visant à informer la perception que se font ces différent·es acteur·ices de la diversité des institutions en lesquelles ils et elles opèrent ; mais parfois précaire — qui révèlent les tensions entre l'attente d'une régulation publique et les expérimentations locales, menées au gré des ressources disponibles.

Usages et justifications

Interrogé·es sur les raisons pour lesquelles les directions et directions adjointes de CDN peuvent avoir recours à ces mesures de la diversité, les enquêté·es dessinent trois grands registres de justification : un registre heuristique, qui conçoit la quantification comme un moyen de « voir autrement » ; un registre stratégique, qui la conçoit comme un levier d'action ou du moins, d'influence ; et un registre politique, qui l'associe à des dynamiques de reconnaissance et de réparation. Ces registres coexistent, parfois en tension, et dessinent un horizon d'attentes qui structure le recours à la mesure.

Dans ce registre heuristique, les enquêté·es évoquent d'abord un besoin de lucidité. Robin explique avoir réalisé qu'il était « nécessaire » de compter, d'abord grâce à l'objectif paritaire : « *Je suis un mec féministe [...] et c'est que quand j'ai commencé à compter que je me suis rendu compte que j'étais vraiment tout sauf bon* ». Ainsi, la quantification viendrait rendre visible des déséquilibres que les bonnes intentions ou les routines professionnelles peuvent masquer. C'est également le cas de Sophie, qui déclare : « *Moi, je trouve que c'est important d'avoir conscience de ce qu'on fait. (...) On a plein de biais. Enfin, moi, j'ai des millions de biais, et pour moi, c'est une manière de contrer ces biais* ». Prendre conscience de ses biais requiert pour cette dernière de produire ces connaissances sur sa programmation, de multiplier les focales, de mettre en lumière des angles morts. La mesure permet de « ne plus ne plus voir » pour reprendre les termes d'un autre enquêté et, à la fois, il s'agit d'assumer un regard situé, partiel.

Cette fonction réflexive ne résume pas à elle seule les usages de la quantification. Dans le registre stratégique, la mesure ne vise pas seulement à dévoiler, mais à agir : elle devient alors un outil d'intervention sur le réel. De fait, la mesure est aussi mobilisée dans une logique d'action, incitative — voire punitive. Thomas, affirme que « *le name and shame, ça aide* », en référence aux directeurs et directrices qui seraient « mauvais » en termes de diversité. Pour ce dernier, produire un chiffre, c'est aussi créer une attente de réponse chez ses collègues, pointer une responsabilité.

La quantification ainsi pensée comme un outil de transformation ou de pression. Une idée qui prend particulièrement sens, si l'on considère la mise en forme du réel par les chiffres comme s'inscrivant dans un régime de sensibilité préexistants, qui est celui des politiques publiques qui valorisent une approche quantitative de la gestion publique et des politiques sociales. À ce titre, il convient de souligner que tous·tes les responsables syndicaux rencontré·es comptent, également, et l'un d'eux remarque que « *[...] quand tu as un rendez-vous avec un député ou*

une sénatrice, ce qui est plus efficace, c'est de balancer trois chiffres. Si tu commences à partir dans les détails, ils se perdent. Il faut produire du chiffre, du chiffre, du chiffre. »

Enfin, dans le registre politique, les enquêté·es associent la quantification à des dynamiques de reconnaissance, de justice symbolique ou de réparation. Il ne s'agit plus seulement de voir ou d'agir, mais d'inscrire dans l'espace public des formes de présence jusque-là marginalisées. C'est « [...] ne plus contribuer à un mouvement sociétal (...) Qui est le fait de siècles d'exclusions ». Pour bon nombre des personnes interrogé·es, la mesure devient un outil de visibilité politique, une manière de redresser — au moins partiellement — des invisibilisations historiquement et socialement produites. C'est aussi affirmer une légitimité, signaler que certaines présences ne sont ni anecdotiques ni contingentes, qu'elles doivent être prises en compte. Toutefois, cette ambition se confronte à des limites : celles des catégories disponibles, des seuils admis, des imaginaires qu'elles reconduisent. En effet, ces dispositifs contribuent à façonner des régimes de visibilité, de lisibilité et d'action : ils déterminent ce qui peut être vu, reconnu et traité par les institutions. Autrement dit, ils stabilisent certaines catégories tout en occultant d'autres. La quantification est « socialement et cognitivement créatrice (...) ne fournit pas seulement un reflet du monde mais le transforme en le reconfigurant autrement » (Desrosières, 2014: 18).

Par-delà les méthodes employées, produire des indicateurs exige de sélectionner ce qui doit et peut être quantifié, ce qui ne peut se faire sans une opération d'homogénéisation et d'unification de la complexité propre à toute catégorie. Ce qui ne peut se faire, à la fois, sans exclure du champ du mesurable tant certains sujets comme certaines problématiques. C'est à l'analyse de ces effets que se consacre la dernière partie de cette recherche.

Catégorisation et exclusion(s)

Si bon nombre des enquêté·es trouvent dans la quantification un levier pertinent, cette adhésion est toutefois traversée par des tensions critiques. Plusieurs interrogent la légitimité des catégories mobilisées et les effets symboliques ou politiques qu'elles produisent : « on est en train de reproduire ce qu'on dénonce », assène ainsi Juliette, et en effet, cette critique renvoie à un enjeu fondamental de la quantification : les catégories participent à constituer les groupes qu'elles prétendent simplement décrire.

La statistique ne se contente pas de refléter des catégories, elles les produits. Dans un même mouvement, la statistique ne se contente pas de refléter des réalités sociales ; elle contribue à façonner les rapports sociaux eux-mêmes — notamment les rapports sociaux de race ; elle contribue tant à façonner des rapports sociaux, comme à la connaissance des inégalités ethno-raciales (Brun et Cosquer, 2022 : 73). Aussi peut-on postuler que lorsque les pratiques de mesure s'organisent autour d'une dichotomie telles que la dichotomie « blanc·hes/non blanc·hes », elles contribuent à les figer comme s'il s'agissait de divisions évidentes du monde social. À la fois, en désignant certains individus comme appartenant à telle ou telle catégorie racialisée, les dispositifs statistiques participent à stabiliser des identités comme si l'identité pouvait être le fondement d'une vérité historique unique, ou d'une prise de parole légitime *a priori*, comme si l'identité garantissait d'elle-même la justesse du discours (Hall, 2017 [1996]) On peut, également, s'interroger quant au recours exclusif à la perception de la couleur de peau, au risque de réifier les catégories raciales et d'occulter d'autres modalités de racialisation, liées à la langue, à l'accent, à l'origine, à la religion ou à l'expérience historique (Sayad, 1994 ; Lapeyronnie, 1993). Jade, une directrice rencontrée, témoigne ainsi de ces interrogations : « [...] je suis blanche, mais... Je me pose des questions, quoi. Je suis juive et j'ai grandi en ex-URSS quoi, où j'ai fait l'expérience de discriminations. Et ça... Comment en rendre compte ? Ça ne se voit pas ». Sa remarque souligne les limites d'une lecture exclusivement phénotypique de la race, et rappelle que celle-ci agit comme un « signifiant flottant » — pour reprendre

l'expression de Stuart Hall, pour qui la race n'a pas de signification fixe ou essentielle : c'est une construction discursive dont le sens varie selon les contextes historiques, sociaux et culturels dans lesquels elle est mobilisée.

Finalement, comme le suggère le chercheur britannique Anamik Saha (2018), la focalisation sur la mesure, sur les statistiques et l'inclusion par ce moyen occulte un autre enjeu, fondamental : ce que Stuart Hall appelle la « politique des représentations » (Hall, 1997 ; Cervulle, 2022), soit le fait que les représentations ne soient pas exclusivement descriptives, qu'elles construisent activement du sens, produisent des catégories, distribuent des positions sociales. Les représentations façonnent nos imaginaires collectifs, et la lutte politique passe par une lutte pour le contrôle des représentations. Celles-ci peuvent figer les sujets dans des identités perçues comme immuables, mais elles demeurent des champs de lutte, d'interprétation et de resignifications.

Dans cette perspective, Anamik Saha souligne que pour les artistes minoritaires, l'inclusion se fait souvent à condition de produire des récits perçus comme à même de résonner avec un public — imaginé comme blanc. Derrière ces dispositifs d'inclusion, c'est donc une économie politique de la représentation qui se déploie, c'est-à-dire : l'ensemble des rapports de pouvoir, de ressources et de contraintes institutionnelles qui conditionnent ce qui peut être représenté, par qui, dans quels cadres et selon quelles attentes.

Loin d'être neutres, les représentations sont produites dans un champ structuré par des inégalités matérielles — d'accès aux financements, à la visibilité, aux institutions. Elles sont également produites dans un champ structuré par des inégalités symboliques — liées aux valeurs esthétiques dominantes, aux normes de recevabilité, à la reconnaissance culturelle. Les luttes pour la représentation sont aussi des luttes pour la redistribution des moyens de produire et de faire circuler du sens.

Conclusion

De nombreuses interrogations demeurent, bien entendu : est-ce que les artistes visé·es par ces pratiques de quantification s'appuient sur ces chiffres ? En ont-ils connaissances ? Comment les perçoivent-ils ? Y voient-ils une voie vers l'inclusion ou, au contraire, une forme d'assignation ? Comment les déjouent-ils ? C'est ce à quoi la recherche menée tâchera de répondre, par un nouveau volet d'entretiens auprès d'artistes soutenu·es par les CDN au titre de leur engagement pour la diversité.

Bibliographie

Ahmed, S. (2006). The non-performativity of anti-racism. *Meridians: Feminism, Race, Transnationalism*, 7(1), 104–126.

Austin, J. L. (1991). *Quand dire c'est faire* (C. Fuchs, Trad.). Seuil, coll. « Points essais ». (Œuvre originale publiée en 1962 ; trad. fr. 1970).

Bereni, L. (2023). *Le management de la vertu. La diversité en entreprise à l'épreuve des inégalités*. La Découverte.

Brun, S., & Cosquer, C. (2022). *Sociologie de la race*. La Découverte.

Cervulle, M. (2020). *Le théâtre subventionné face à ses spectres : publics, diversité et controverse sur le racisme* (Mémoire HDR, Université Paris 8).

Collège de la Diversité, (2017). *Promouvoir la diversité dans le secteur culturel. Le livre blanc du Collège de la diversité*. Ministère de la culture et de la communication.

- Cervulle, M. (2022). Stuart Hall et le concept de « régime de représentation ». In F. Aubin, É. George, & J. Rueff (Dir.), *Perspectives critiques en communication*, Vol. 2, 209–231. Presses de l'Université du Québec.
- Cervulle, M. et Hamidi, B. (2024). *Les damné-es de la scène. Penser les controverses théâtrales sur le racisme*, Presses universitaires de Vincennes.
- Desrosières, A. (2014). *Prouver et gouverner. Une analyse politique des statistiques publiques*. La Découverte.
- Hall, S. (1997). *Representation: Cultural Representations and Signifying Practices*. Sage Publications.
- Hall, S. (2017 [1996]). Qui a besoin de l'identité ?, *Identités et cultures. Politiques des cultural studies*. Amsterdam.
- Macé, É. (2009). Mesurer les effets de l'ethnoracialisation dans les programmes de télévision : limites et apports de l'approche quantitative de la « diversité » *Réseaux*, 157-158(5), 233-265.
- Mayenga, E. (2022) Qui représente la « diversité » ? Les conditions sociales et professionnelles de l'accès à une aide publique dans le secteur audiovisuel français, *Biens Symboliques / Symbolic Goods*, 10.
- Prat, R. (2006). *Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise de la représentation. Vol. 1*. Mission Égalités, Ministère de la Culture et de la Communication.
- Prat, R. (2009). *Pour l'égal accès des femmes et des hommes aux postes de responsabilité, aux lieux de décision, à la maîtrise de la représentation. Vol. 2 : De l'interdit à l'empêchement*. Mission Égalités, Ministère de la Culture et de la Communication.
- Saha, A. (2018). *Race and the cultural industries*. Polity.
- Sayad, A. (1999). *La double absence. Des illusions de l'émigré aux souffrances de l'immigré*. Seuil.
- Lapeyronnie, D. (1993). *L'individu et les minorités. La France et la Grande-Bretagne face à leurs immigrés*. Presses Universitaires de France.

Accompagner la transition d'une activité fondée sur le contact humain par un outil numérique
Supporting the transition from a business based on human contact to a digital tool

Céline Schall, Institut d'Histoire de l'Université du Luxembourg, Ville d'Esch-sur-Alzette
Celine.Schall@uni.lu

Mots-clefs : Transition socioécologique, spectacle vivant, plateforme, usages.

Keywords: Socioecological transition, live performance, platform, uses.

Résumé

CooProg est une plateforme visant d'abord à réduire l'empreinte carbone des tournées artistiques en optimisant leur organisation. Ce dispositif implique une transformation profonde du secteur. Cette contribution synthétise les résultats d'une recherche-action de deux ans sur : 1) les promesses de la plateforme et les moteurs et freins préalables à son usage ; 2) l'impact de *CooProg* sur la coopération et les résistances rencontrées après 6 mois ; 3) les ajustements opérés pour aligner la plateforme avec ses ambitions initiales.

Abstract

CooProg is a platform that aims to reduce the carbon footprint of artistic tours by optimising their organisation. This system involves a profound transformation of the sector. This summary presents the results of a two-year action research project on: 1) the platform's potential and the factors driving and hindering its use; 2) *CooProg*'s impact on cooperation and the resistance encountered after six months; 3) the adjustments made to align the platform with its initial ambitions.

Accompagner la transition d'une activité fondée sur le contact humain par un outil numérique

Céline Schall

Introduction

La programmation du spectacle vivant génère actuellement une mobilité importante des artistes et des publics, avec un impact environnemental significatif. Pour limiter cet impact, le Shift Project recommande trois axes : réduction des mobilités, relocalisation d'une partie de la programmation et suppression des clauses d'exclusivité, afin d'éviter les tournées désorganisées (Shift Project, 2021 : 37). Ces mesures nécessitent des efforts de mutualisation et une transformation des pratiques. Dans cette optique, *CooProg*¹ est une plateforme lancée en 2023 par l'ONDA, qui vise à reconfigurer l'action collective du spectacle vivant selon ces principes (réduction, relocalisation, coordination).

Cette contribution fait la synthèse des résultats issus d'une recherche-action de deux ans, menée avec les initiateurs, les porteurs et les utilisateurs de la plateforme. Elle vise à analyser dans quelle mesure une plateforme numérique peut (ou non) réorganiser l'espace social de la programmation : les acteurs de la programmation sont-ils ouverts à une telle plateforme ? Quels choix ont guidé la première version de *CooProg* ? Pour quels effets après 6 mois d'usage ? Quelles évolutions ont été intégrées dans la version 2 ?

Nous commencerons par analyser les enjeux de la programmation du spectacle vivant (1), avant de présenter *CooProg* et la méthodologie d'étude (2), puis d'exposer les principaux résultats de la recherche (3).

1. Comprendre les principaux enjeux de la programmation

Les outils numériques ne sont pas de simples outils techniques, mais bien des dispositifs inscrits dans des configurations matérielles, sociales et symboliques, qui vont déterminer ses usages mais aussi expliquer les freins à ses usages. Pour comprendre ces configurations, il est nécessaire de rappeler les principaux enjeux de la programmation.

1.1. Les causes de l'organisation actuelle du spectacle vivant en Europe

Le spectacle vivant est un secteur complexe, impliquant institutions, équipes artistiques, réseaux et tutelles. L'un des problèmes du secteur est la déconnexion entre les financements de productions et les capacités de diffusion des institutions, entraînant une surproduction (Latarjet, 2004), ainsi qu'un déséquilibre entre des spectacles populaires et multidiffusés et des spectacles qui ont du mal à « émerger ».

Par ailleurs, la surproduction ne garantit pas une meilleure diffusion et n'améliore pas forcément l'accessibilité du public. En revanche, elle renforce la précarité des artistes « émergents » (et surtout des « immergés »²) et contribue à une crise structurelle du secteur.

Ensuite, le spectacle vivant repose sur une « économie du prototype³ », où la totalité des dépenses de création et de production est engagée sans garantie de succès. Pour les institutions,

¹ *CooProg* est un projet porté par l'Office National de Diffusion Artistique (ONDA, France) en partenariat avec la Ville de Esch-sur-Alzette et l'Œuvre Nationale de Secours Grande-Duchesse Charlotte (Luxembourg), Pro Helvetia (Suisse), le Goethe Institut (Allemagne) et l'Association des Scènes Nationales (France). La plateforme a été développée par Bleu Matin.

² Pour reprendre le terme du *Manifeste des Immergés*, de la Fédération des Pirates du spectacle vivant en France (2021).

³ Cette expression est tirée d'un entretien préalable avec un programmateur et co-initiateur du projet *CooProg*.

la programmation est un pari risqué, nécessitant des calculs stratégiques pour limiter les pertes financières et préserver leur image.

En parallèle, la programmation est soumise à des logiques d'exclusivité et de concurrence territoriale, ainsi que des enjeux de valorisation individuelle. Les programmeurs sélectionnent les œuvres selon le projet artistique de leur structure, tout en maintenant des échanges informels avec d'autres programmeurs (Duheil-Pessin & Ribac, 2017). Ce système crée une hiérarchie entre programmeurs, où la reconnaissance et le prestige influencent les choix artistiques (Lambert, 1998). Les rapports de pouvoir entre institutions et artistes peuvent être conflictuels (Alon et al., 2025 ; Fédération des Pirates du spectacle vivant, 2021).

Le travail des programmeurs est donc à la fois individuel (ils travaillent dans le secret pour réserver la meilleure programmation à leurs publics, en se méfiant de la concurrence) et à la fois, il repose sur un réseau de proximités et d'affinités (Chièze-Wattinne, 2022) : on prend conseil auprès des pairs – surtout ceux qui sont loin, on observe les autres pour dénicher des pépites. Les pratiques qui en résultent restent souvent implicites et influencées par des enjeux de concurrence.

1.2. Les effets environnementaux de cette organisation

En plus de ses impacts sociaux (concurrence, précarité, course à la création, surcharge des institutions et des artistes), l'organisation du spectacle vivant a un impact environnemental significatif. La surproduction entraîne une augmentation des tournées, souvent mal coordonnées. L'existence de clauses d'exclusivité accentue ce phénomène, obligeant les artistes à multiplier leurs déplacements.

Même si les problèmes environnementaux ne doivent pas être réduits au problème climatique, l'empreinte carbone des mobilités artistiques varie : elle représente jusqu'à 72 % des émissions de CO₂ pour une salle en périphérie et 49 % pour un festival comme le *In* d'Avignon (Shift Project, 2021). Les structures qui favorisent une programmation locale génèrent donc un impact moindre.

Dans ce contexte, les équipes artistiques tentent d'optimiser leurs tournées, mais manquent souvent de moyens et de pouvoir de négociation. Il est difficile pour les artistes émergents d'éviter les clauses d'exclusivité ou de négocier des changements de dates par exemple. Avant *CooProg*, il n'existait pas véritablement d'outil structurant permettant aux programmeurs de coordonner les tournées à l'échelle nationale et européenne.

2. *CooProg* et son approche méthodologique

2.1. Présentation de la plateforme

L'idée de *CooProg* est née lors d'un séminaire international réunissant des professionnels du spectacle vivant⁴ autour de la nécessité d'une coordination européenne pour réduire l'impact carbone du secteur. L'objectif était de faciliter l'organisation des tournées en les rendant plus cohérentes, à la fois géographiquement et temporellement. Concrètement, la plateforme permet aux programmeurs de partager leurs intentions de programmation (au moins un an à l'avance), afin que les institutions voisines puissent repérer puis profiter de la présence des artistes sur le territoire et s'organisent pour coordonner la tournée avec les compagnies.

Les enjeux de *CooProg*, annoncés sur le site, sont les suivants :

1. Rendre visibles les tournées sur un territoire donné, pour optimiser l'organisation des représentations et diminuer les déplacements – et donc l'empreinte carbone – des

⁴ Le Forum *Where to land ?* s'est déroulé au Maillon (Strasbourg), les 5-6 octobre 2022. Certains participants à cet atelier ont ensuite constitué l'équipe du projet *CooProg*, pilotée par Hermann Lugan : Tobias Brenk, Stéphane Gornikowski, Olivier Perry, Arved Schulze et Céline Schall.

artistes d'abord (mais aussi du public, si le spectacle est plus diffusé dans les territoires (voir Heathfield, 2012)).

2. Encourager la programmation d'artistes locaux.
3. Lutter contre l'isolement des territoires, notamment ultramarins.
4. Construire un territoire symbolique de coopération, qui échappe (au moins partiellement) aux logiques de marché et donne de la visibilité aux artistes et institutions moins intégrés aux réseaux dominants.
5. Les co-bénéfices attendus incluent une réduction des coûts de transport, un ralentissement du rythme de production, un allongement de la durée de vie des spectacles (et donc produire moins aussi de spectacles, de décors, etc.) et une amélioration des conditions de travail des artistes.

CooProg repose sur trois niveaux de coopération :

- Mutualisation⁵ des moyens logistiques et techniques.
- Co-construction⁶ de nouvelles tournées adaptées aux territoires.
- Collaboration⁷ entre institutions et artistes.

Cependant, l'adoption de *CooProg* implique un changement de pratiques : la question de la mobilité est un enjeu à la fois technique, organisationnel et social, influencé par des dynamiques de pouvoir (Bouquerel et Dabdoub, 2024). Dans ce cadre, les programmeurs doivent prioriser les spectacles locaux, partager leurs projets en amont, mutualiser leurs ressources et abandonner les clauses d'exclusivité.



Figure 1 – Page d'accueil de CooProg, version 1

2.2. Approche méthodologique

CooProg est aussi une recherche-action, mobilisant des outils des sciences de l'information-communication et de la sociologie des pratiques professionnelles. Quatre étapes ont structuré l'étude :

⁵ La mutualisation peut être entendue comme la mise en commun d'outils ou de méthodes entre plusieurs structures (Deniau, 2014).

⁶ La co-construction est un travail commun de plusieurs structures, qui n'auraient pu mener le projet seules (Deniau, 2014).

⁷ Le concept désigne les processus du travail mené ensemble, en commun (Moreau et al., 2005).

1. Des entretiens semi-directifs⁸ avec 37 programmeurs, artistes et chargés de diffusion (France, Luxembourg, Suisse, Allemagne, Belgique) visant à identifier les freins et leviers de coopération (Schall et Lugan, 2024).
2. 80 tests⁹ utilisateurs réalisés au festival d'Avignon pour recueillir des impressions et optimiser la plateforme avant son lancement en septembre 2023.
3. Une analyse des usages¹⁰ durant les six premiers mois : collecte des données de la plateforme (données sur les usagers et les projets soumis dans *CooProg*), 149 réponses à un questionnaire, 5 focus groups avec 17 programmeurs de diverses régions (France métropolitaine, territoires ultramarins, Grande-Région).
4. Une observation participante aux ateliers de conception de la version 2 de *CooProg* (2024-2025), sous la direction de l'ONDA.

3. Résultats de l'observation des deux versions de *CooProg*

La recherche-action a produit un large éventail de résultats. Concentrons-nous sur ceux qui permettent d'éclairer la question centrale de cette contribution : dans un contexte marqué par des tensions, des enjeux divers et des relations complexes entre les acteurs de la programmation, dans quelles limites une plateforme telle que *CooProg* peut-elle favoriser une réorganisation collective ?

3.1. Avant la création de la plateforme

L'analyse qualitative réalisée en amont (entretiens et tests préalables) a permis de mieux comprendre les pratiques de programmation et de coordination dans les cinq pays concernés, tout en identifiant le potentiel de la plateforme ainsi que les freins éventuels à son développement (Schall et Lugan, 2024).

Il en ressort d'abord que les méthodes de programmation sont similaires d'un pays à l'autre et correspondent encore assez bien aux observations de Dutheuil-Pessin et Ribac en 2017. Les programmeurs possèdent un savoir-faire, une expertise sociale leur permettant de régler la distance avec les autres institutions (partenaires et concurrentes, parfois simultanément) ainsi qu'avec les artistes, qui les sollicitent en grand nombre et dont la survie économique repose en partie sur leurs décisions.

On observe ensuite que la coopération en programmation nécessite non seulement de nouvelles pratiques, mais aussi un véritable changement de mentalité, notamment parce que partager des idées avec des structures considérées comme concurrentes reste une pratique marginale (Lambert, 1998). De plus, la coordination représente une charge de travail supplémentaire, difficilement conciliable avec des emplois du temps déjà saturés (Deniau, 2014).

On observe aussi que les pratiques de coopération se déclenchent avec des personnes considérées comme proches, des personnes de confiance : la confiance, l'humain, le contact, la proximité des valeurs constituent un champ lexical largement convoqué par les programmeurs et les artistes. Cette activité très « humaine » est décrite comme centrale : elle est décrite comme une garantie de qualité artistique et aussi comme une des sources du plaisir de la programmation. On pourrait se dire qu'elle n'est *a priori* pas en phase avec l'idée d'une plateforme numérique (où les contacts sont donc au moins partiellement distants et médiatisés numériquement) et qui nécessite de s'exposer devant tout le monde et notamment devant des inconnus (nous y reviendrons par la suite).

⁸ Ces entretiens ont été réalisés par Céline Schall avec la contribution de Stéphane Gornikowski.

⁹ Ces tests ont été encadrés par Stéphane Gornikowski, Hermann Lugan, Florian Ferbach et Céline Schall.

¹⁰ Cette recherche, portée par Céline Schall et Élise Chièze-Wattinne s'est étendue du 15 septembre 2023 au 30 mars 2024.

Pourtant, nos entretiens révèlent que la profession est en partie disposée à évoluer : une majorité des programmeurs interrogés se montrent favorables (« partants »), tandis qu'un peu moins de la moitié restent « hésitants », et une petite minorité s'avère « réfractaire ». Bien que cette typologie repose sur un échantillon restreint et ne soit donc pas représentative de l'ensemble du secteur du spectacle vivant, elle illustre la capacité d'adaptation de ce dernier. On observe également une grande ouverture aux évolutions numériques, sous réserve que celles-ci ne soient pas chronophages.

Trois principaux moteurs encouragent l'adoption de *CooProg* :

- Une sensibilité écologique, bien que celle-ci ne soit pas suffisante.
- Une culture de la coopération, que l'on observe plus présente dans les territoires aux ressources financières limitées, au sein de secteurs moins concurrentiels (le spectacle jeunesse plus que la musique par exemple) ou au sein d'institutions géographiquement éloignées mais semblables (on coopère plus avec des institutions de taille similaire et qui nous ressemblent).
- Une ouverture au changement, qui semble plus marquée chez les jeunes et les femmes.

Les artistes interrogés, quant à eux, perçoivent la plateforme comme une opportunité d'intégrer un réseau de diffusion structuré, redéfinissant ainsi (une partie des) rapports de force entre institutions et créateurs (Chièze-Wattinne et Schall, 2024).

Cependant, modifier les pratiques de programmation peut entraîner des bouleversements dans l'ensemble du secteur, perçus soit comme des opportunités, soit comme des menaces. Les principales résistances observées chez les « hésitants » et les « réfractaires » s'articulent autour de plusieurs craintes : 1) la peur de la concurrence : la crainte (bien qu'hypothétique, jusqu'à preuve du contraire) que la diffusion accrue d'un spectacle sur un même territoire puisse réduire son audience ; 2) le risque d'influence des algorithmes : la peur qu'un système automatisé oriente la programmation au détriment de la diversité artistique ; et 3) la perte d'exclusivité : certains programmeurs craignent que le partage des informations remette en cause leur singularité dans le choix des spectacles.

3.2. Les partis pris de la première version de *CooProg*

Des décisions ont été prises à l'issue de l'étude préalable et des tests réalisés durant le Festival d'Avignon en 2023¹¹.

D'abord, la première version a été développée dans un objectif de test et d'amélioration progressive à travers un processus itératif.

L'outil a été conçu pour ne pas alourdir la charge de travail des programmeurs, avec des descriptions succinctes des projets artistiques et une simplicité d'utilisation. Peu d'éléments sont à remplir pour organiser une tournée dans la plateforme.

De même, les échanges avec les artistes et les programmeurs devaient se faire en dehors de la plateforme, celle-ci se limitant à la mutualisation des informations. La première version de la plateforme ne propose donc pas de *tchat*.

Ensuite, pour éviter une nouvelle surcharge de sollicitations, *CooProg* ne devait pas devenir une vitrine promotionnelle pour les artistes. Ce sont donc les programmeurs d'institutions du spectacle vivant et eux seuls, qui peuvent proposer des tournées à leurs pairs. Évidemment, le contact avec les artistes est prévu (confirmation de la disponibilité, organisation pratique), mais en dehors de la plateforme. *CooProg* est conçu comme un *safe space* pour les programmeurs. *CooProg* est conçu comme un commun : aucune modération spécifique n'a été prévue afin de permettre une gestion autonome par les utilisateurs et elle est en open-source. Elle se distingue

¹¹ Ces derniers ont surtout mené à des réflexions sur le vocabulaire employé et l'ergonomie de la plateforme, que nous ne développerons donc pas ici.

donc clairement les plateformes payantes de programmation, dans ses objectifs, sa gouvernance et son modèle économique.

Une recherche d'équité et d'égalité soutient la démarche : aucun algorithme de recommandation n'a été intégré afin de ne pas privilégier les artistes ou institutions déjà reconnus et afin de permettre le repérage de nouveaux artistes et de nouvelles institutions partenaires. Les institutions et les projets artistiques s'affichent donc tous de la même manière, qu'ils soient très diffusés ou non.

De même, bien qu'un suivi des programmeurs préférés soit possible, le nombre d'abonnés n'est pas affiché et il est impossible de filtrer les projets par type d'institution porteuse (CDN par exemple) ou par nombre de partenaires de diffusion. Là encore, il s'agit de ne pas renforcer le pouvoir de prescription de certaines institutions ou de certains programmeurs.

Enfin, la plateforme accueille une grande diversité de structures (scènes conventionnées, privées, bibliothèques, tiers-lieux, etc.), favorisant ainsi une coopération élargie entre institutions de toutes tailles et disciplines.

3.3. Usages et résistances après six mois d'usage

Après 6 mois d'usage, la première version de *CooProg* en ligne connaît un succès quantitatif avec 693 institutions inscrites et 976 projets de tournées. Qualitativement, deux tiers des répondants au questionnaire se disent satisfaits.

L'analyse des inscrits montre une bonne représentation de l'écosystème des arts vivants en France, mais une faible présence des autres pays (12% des inscrits et 7% des projets)¹². La diversité des projets est également satisfaisante.

La plateforme fonctionne bien pour monter des tournées : 51% des répondants au questionnaire estiment qu'un projet a abouti grâce à la plateforme, mais seuls 34% en attribuent le succès à *CooProg*. La plupart des projets trouvent entre 2 et 12 partenaires de diffusion. Mais surtout, 37% des utilisateurs ont découvert des projets inconnus, et 9% souhaitent coopérer via *CooProg* malgré une absence d'habitude de collaboration. De plus, on observe dans les focus groups que la plateforme a été repérée pour organiser une solidarité professionnelle en cas de désistement d'un partenaire.

Cependant, des obstacles subsistent à son utilisation optimale. L'analyse des usages du site montre que seul un tiers des inscrits a proposé des idées de programmation. En focus group, les utilisateurs l'expliquent par plusieurs raisons : quelques problèmes informatiques ont généré des crispations ; la mise en ligne tardive (en octobre) a aussi rendu difficile son utilisation ; et enfin, des difficultés liées à la prise en main sont également signalées. Ainsi, la simplicité théorique de la plateforme (peu de filtres, peu de données) s'avère être un problème, notamment parce que la plateforme a un aspect « catalogue » et certains utilisateurs trouvent difficile de se retrouver entre les projets proposés. Toutefois, la diversité des projets est appréciée, et l'absence d'algorithme de recommandation est souvent saluée.

Toutefois, les difficultés ne sont pas que techniques : même si 92% des répondants au questionnaire estiment que les institutions ne sont pas en concurrence, 86% soulignent l'importance d'avoir une programmation exclusive. En pratique, certains utilisateurs se servent de *CooProg* pour renforcer leur réseau et leurs habitudes, cherchant à remplir leurs missions habituelles. Ils y ont recours pour chercher ce que font certains collègues (par exemple, d'autres directeurs de scènes nationales s'ils le sont) ; pour remplir leurs missions de programmation (par exemple des spectacles internationaux pour les uns, pour les autres un certain nombre de spectacles de répertoire ou d'humour par saison). Leurs enjeux de qualité artistique ont tendance à les orienter vers des spectacles qu'ils ont déjà appréciés ou artistes qu'ils connaissent. On voit

¹² On peut l'expliquer en partie parce que le projet n'a pas bénéficié d'un portage aussi fort dans les autres pays, que celui de l'ONDA en France en 2023/2024.

que l'intérêt écologique de rationalisation n'est pour le moment pas suivi d'une recherche suffisante et/ou systématique de partenaires locaux, permettant à la fois d'atteindre l'objectif de réduction de l'empreinte carbone de la tournée et de profiter pleinement de la présence d'un artiste sur un territoire. Certaines tournées initiées sur *CooProg* (Version 1) ne sont donc pas cohérentes géographiquement et temporellement.

On note également que la question de l'usage d'une plateforme numérique pour programmer, alors que les liens de confiance et relations humaines sont décrits comme centraux dans l'activité de programmation, n'est finalement pas identifiée comme un problème au cours des focus groups. Cela s'explique par le fait que finalement, l'usage de la plateforme ne dispense nullement des échanges directs avec les artistes et les institutions partenaires. Il les facilite même en les orientant plus efficacement ou en ouvrant de nouvelles collaborations.

Pour résumer, bien que *CooProg* ait montré des signes de coopération nouvelle, son utilisation optimale reste encore à atteindre. Ce processus se déroule dans un contexte économique difficile (surtout en France, en Belgique et en Allemagne), où les coupures budgétaires limitent son impact immédiat. Il n'est pas surprenant dans ces conditions que *CooProg* n'ait pas, à lui seul, tout changé en 6 mois.

3.4. Vers une version 2 de *CooProg* : du catalogue à un véritable outil collaboratif

La deuxième version de *CooProg*, lancée fin mai 2025 par l'ONDA, découle des retours de la première phase de recherche et des retours des utilisateurs aux porteurs de projets. Pour accompagner ce projet, l'observation participante a été poursuivie.

CooProg Version 2 a d'abord été adaptée pour mieux répondre aux besoins des utilisateurs, avec des améliorations telles qu'une fiche projet détaillée, un calendrier plus clair, et la possibilité d'ajouter des institutions partenaires non inscrites sur *CooProg*, dans la tournée.

Mais attardons-nous plus longuement sur les changements « philosophiques » de la plateforme, résultant de discussions et d'arbitrages entre l'ONDA, les développeurs et les utilisateurs du site.

D'abord, l'objectif initial de réduction du bilan carbone de la tournée doit primer : *CooProg* Version 2 sépare ainsi les pages « Projet » et « Tournée(s) », permettant d'obtenir une traduction visuelle (carte) de la cohérence géographique de *la* ou *des* tournées.

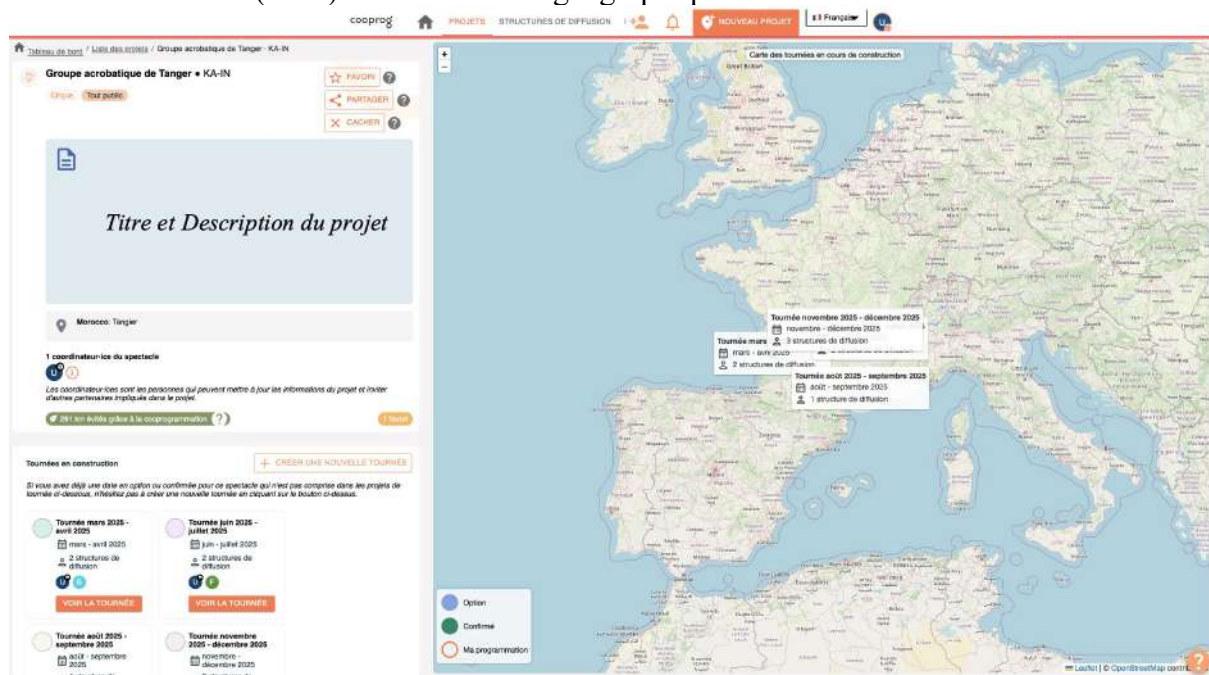


Figure 2 – Capture d'écran de la page Projet d'un spectacle proposé dans *CooProg*, version 2

En fonction de l'accueil d'un projet à telle date, on visualise facilement et directement la cohérence de la tournée sur la carte. Ensuite, pour inciter les programmeurs à déposer leurs pistes de spectacles et pas seulement des spectacles déjà confirmés, il est graphiquement mis en évidence, qu'il s'agit d'un projet en cours, dans un calendrier qui ressemble à des calendriers de travail partagé (tableurs).

Ensuite, la plateforme doit devenir un outil *coopératif* (et non plus un catalogue), permettant de communiquer et de négocier directement entre les parties-prenantes par la mise en place d'un espace de discussion (*tchat*) sous chaque projet.

La version 2 marque également l'entrée des équipes artistiques et des chargés de diffusion sur la plateforme. Ces derniers ne peuvent toujours pas proposer des projets (pour éviter l'effet « vitrine » et ne pas reproduire sur *CooProg*, le marché très saturé des spectacles vivants), mais ils peuvent alimenter les informations de la page projet et répondre aux demandes via le *tchat*. Leur participation permet d'enrichir les données, notamment concernant les moyens de transport de la compagnie et le bilan carbone des tournées et aussi de faciliter l'organisation entre les partenaires de la tournée et les artistes.

Enfin, pour passer à l'échelle supérieure, l'ONDA travaille à encourager l'utilisation de la plateforme dans le territoire français et à l'international. Des actions de relations publiques sont menées pour attirer de nouveaux partenaires. Au sein de *CooProg*, les institutions pourront aussi être affiliées à des réseaux pour mieux coordonner les projets au niveau local.

Conclusion

CooProg ne se limite pas à un outil technique : il ambitionne de transformer en profondeur les pratiques de programmation en reconfigurant un espace social avec des habitudes et contraintes lourdes. Cependant, le passage à un modèle plus collaboratif nécessite des ajustements continus du dispositif. Pour que l'outil atteigne son plein potentiel, plusieurs conditions doivent être réunies :

1. Une adhésion des acteurs motivés par des valeurs de coopération et de durabilité.
2. Un espace de communication et de négociation (et non seulement un catalogue efficace mais un outil qui réintroduise de « l'humain ») et qui ne soit pas soumis aux seules logiques de marché ou de valorisation.
3. Un processus itératif d'amélioration impliquant les utilisateurs.

Par ailleurs, c'est tout un travail de valorisation, d'encouragement, d'information et d'ancrage de la plateforme dans les territoires qui est à mener par l'ONDA et par d'autres structures à l'international. C'est là, d'ailleurs, une des difficultés de ce type de projets. Les outils numériques au service de la transition comme *CooProg* se multiplient dans le secteur culturel (pour ne citer que les deux plus connus en France : *Seeds* d'Arviva ou *l'Écothèque* des Augures). Ce sont des dispositifs numériques en accès libre et en *open source*, qui ont en commun de faciliter les coopérations, et qui sont fondés sur la philosophie des communs numériques (Jourdain, 2022). Mais ces dispositifs rencontrent les mêmes problèmes que *CooProg* : une fois en ligne, les moyens de promotion et de dissémination pour soutenir et ancrer leur utilisation sont plus rares. Il paraît difficile de pérenniser ces projets également sur le plan économique pour les mettre à jour, les déployer et les animer. Reste donc à imaginer des modèles de gouvernance et de financement à long terme.

Bibliographie

Alon, N., Boivineau, P., Buscatto, A., Chièze-Wattinne, É., Emin, S., Fix, A., Le Duc, A., Maraud, G., Moisdon, S., Quiblier, M., Raynaud, T., Schall, C., Schieb-Bienfait, N., Verstrepen, C. (2025). *Repenser les relations entre artistes et institutions. Marges*, 41.

Bouquerel, F et Dabdoub N., C. (2024). « La « transition écologique » au cœur de l'action culturelle extérieure de l'Union européenne : enjeux, résistances et ouvertures dans les pays du voisinage sud de l'Europe », *La « transition écologique » dans les arts et la culture*, Colloque inter-RT de l'Association Française de Sociologie, RT 14 en collaboration avec le RT 38, 14 et 15 novembre 2024, Paris.

Chièze-Wattinne, É. et Schall, C. (2024). « Le rôle de la transition écologique dans la négociation entre artistes et institutions : l'exemple de CooProg », Journée d'étude de la revue *Marges Repenser les relations entre artistes et institutions*, le 19 octobre 2024, INHA.

Chièze-Wattinne, É. (2022). *Les directeurs et les directrices de théâtres de ville : socio-histoire d'un groupe professionnel*. Thèse de doctorat de Sociologie, sous la direction de O. Thévenin et de B. Péquignot, soutenue le 30 mai 2022 à l'Université Paris 3.

Deniau, M. (2014). « Nouvelles pratiques de mutualisation ou de coopération interorganisationnelles dans le secteur culturel ». Rapport de recherche pour le Département des études, de la prospective et des statistiques, ministère de la Culture et de la Communication.

Dutheil-Pessin C., & Ribac, F. (2017). *La fabrique de la programmation culturelle*. La Dispute.

Fédération des Pirates du spectacle vivant. (2021). Manifeste des immergé·e·s. Les éditions Komos.

Heathfield, H. (2012). *Beaford Arts Touring Model Carbon Assessment*. Rapp. non disponible en ligne.

Jourdain, É. (2022). *Elinor Ostrom par Edouard Jourdain, le gouvernement des communs*. Éditions Michalon, le bien commun.

Lambert, B. (1998). « Les programmeurs face aux artistes, ou la parabole des pingouins ». *Du Théâtre*, 20, 76-84.

Latarjet, B. (2004). *Pour un débat national sur l'avenir du spectacle vivant*. Rapport pour le ministère de la Culture et de la Communication. <https://www.vie-publique.fr/rapport/26592-pour-un-debat-national-sur-lavenir-du-spectacle-vivant>

Moreau, A. C., Robertson, A. et Ruel, J. (2005). « De la collaboration au partenariat : Analyse de recensions antérieures et prospective en matière d'éducation inclusive », *Éducation et francophonie*, 33, 2. <https://www.erudit.org/fr/revues/ef/2005-v33-n2-ef06172/1079105ar/>

Schall, C. et Lugan, H. (2025). « Coopérer en matière de programmation artistique : une nécessité qui suppose un changement de paradigme », *Culture e Studi del Sociale, Culture et écologie : terrains, pratiques et acteur-es*, 9/2, 55-68.

Shift Project. 2021. *Décarbonons la culture !*
<https://theshiftproject.org/publications/decarbonons-la-culture/>

Les transitions au sein de la démocratie : Les dispositifs numériques pour la participation citoyenne en région PACA
Transitions within Democracy: Digital Tools for Citizen Participation in the PACA Region

Cristiane Tavares Rocha Modenezi, Université de Toulon, IMSIC
cristiane-tavares-rocha-modenezi@etud.univ-tln.fr

Mots clés : Démocratie, participation citoyenne, dispositifs numériques, engagement citoyen, communication territoriale.

Keywords: democracy, citizen participation, digital tools, civic engagement, territorial communication.

Résumé

La baisse de confiance envers les institutions publiques et le fort taux d'abstention électorale signalent une démocratie en crise (Blondiaux et Fourniau, 2011). Dans ce contexte, les Civic tech émergent comme des outils prometteurs d'engagement citoyen. Cette communication interroge leur usage en région PACA, dans une dynamique de transition démocratique, à partir d'entretiens avec des communicants publics de collectivités locales, en tenant compte des limites techniques, politiques et sociales.

Abstract

The decline in public trust toward institutions and the high rate of electoral abstention signal a democracy in crisis (Blondiaux and Fourniau, 2011). In this context, Civic Tech are emerging as promising tools for fostering citizen engagement. This paper examines their use in the PACA region within a dynamic of democratic transition, based on interviews with public communicators from local authorities, considering technical, political, and social limitations.

Les transitions au sein de la démocratie : Les dispositifs numériques pour la participation citoyenne en région PACA

Cristiane Tavares Rocha Modenezi

Introduction

La crise de confiance envers les institutions publiques et le fort taux d'absentéisme électoral sont des indicateurs d'une démocratie en crise (Blondiaux et Fourniau, 2011). Cet éloignement du débat public traduit aussi le désir ou le besoin de changement du modèle actuel de démocratie représentative, jugé incapable de répondre aux attentes d'une société toujours plus plurielle en besoins et en pensées. La démocratie participative est née de cette critique. Elle incarne l'espoir d'un changement des pratiques politiques et d'une transformation du régime représentatif (Blondiaux, 2008). En tant que moyen de gouvernement, elle propose une correction de la démocratie représentative par une mise en œuvre plus collaborative. Dans ce contexte, une injonction à la participation citoyenne se manifeste : des actions gouvernementales visent à réinventer la démocratie participative par de nouvelles formes d'engagement, combinant actions de terrain et technologies numériques (Goirand, 2013). L'usage de ces technologies ouvre un nouvel horizon politique où leur appropriation peut renforcer le pouvoir d'agir des citoyens. Ces derniers peuvent ainsi exprimer leurs désirs individuels ou collectifs pour affirmer leur existence face à des contextes économiques et politiques défavorables (Proulx, 2020). C'est dans ce mouvement de changement des pratiques participatives que les Civic tech, ou technologies civiques, émergent. Cette communication interroge l'usage de ces dispositifs numériques et leur contribution à l'engagement citoyen dans la région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA). Elle propose une analyse d'une démarche participative institutionnalisée impliquant collectivités locales, communicants publics et concepteurs de dispositifs. En associant compétences communicationnelles et techniques, la communication publique locale se situe au cœur d'une évolution qui soulève la question suivante : l'usage des technologies civiques peut-il favoriser un renouveau des pratiques participatives et renforcer l'implication citoyenne ? Cette injonction à la participation via les dispositifs numériques pose plusieurs enjeux : quelle place réelle est accordée à l'expression citoyenne ? Ces dispositifs permettent-ils un renouvellement démocratique ou participent-ils à une mise en forme contrôlée de la participation ? C'est dans cette tension entre injonctions politiques, contraintes professionnelles et effets concrets pour les citoyens que s'inscrit cette réflexion sur les transitions démocratiques à l'ère numérique.

Évolution des pratiques participatives dans un contexte numérique des usages

En France la participation citoyenne dans les collectivités est institutionnalisée par l'Etat. Plusieurs lois existent dans le but de légitimer cette participation comme la Loi n°95-101 du 2 février 1995 (dite loi Barnier) concernant la création de la Commission nationale du débat public pour des questions impactant l'environnement. D'autres normatives comme plusieurs directives, circulaires, codes, chartes, sont créés pour viabiliser l'ouverture des actions et de décisions publiques envers les citoyens. Pour répondre à la nécessité, voire à l'obligation d'engager les citoyens à la participation, les administrations publiques vont faire appel à plusieurs projets participatifs, conseils et comités locaux pour inclure les citoyens dans ces démarches.

A l'ère de cette explosion des usages de technologies numériques, la démocratie est aussi

touchée par cette tendance. Ainsi, le terme "démocratie numérique" devient commun et évoque une situation de participation en ligne pour la prise de décisions collectives. Certes, le débat public a connu un nouvel espace avec Internet. Aujourd'hui les informations, les opinions politiques, les désaccords sont facilement partagés surtout sur les réseaux sociaux numériques (Wolton, 2017). Penser à la démocratie par le numérique c'est aussi penser aux outils ou dispositifs utilisés pour viabiliser cette démarche pas si simple. Les usages des technologies numériques dans ce contexte de démocratie représentent une innovation, mais la pratique doit aussi être accompagnée d'une analyse critique pour mesurer ses effets dans la société (Mabi, 2021). Le développement des dispositifs participatifs numériques dans les collectivités locales s'inscrit dans un processus plus large de plateformes de l'action publique, qui reconfigure les formes de gouvernement local sous l'influence d'une rationalité managériale et numérique. Comme le souligne Le Corf (2012), cette évolution ne relève pas seulement d'une modernisation technologique, mais participe à une redéfinition des modes de gestion et d'interaction entre institutions et citoyens.

Les acteurs de la participation via dispositifs numériques

Dans ce scénario de participation institutionnalisée via dispositifs numériques nous voyons la présence du communicant public en tant que médiateur des actions participatives et gestionnaire de ces dispositifs numériques participatifs. Leur mission va au-delà de la diffusion d'informations : il s'agit d'accompagner l'expression citoyenne et de favoriser le lien social – même si cette fonction se confronte parfois à des logiques de pouvoir, de représentation ou de cadrage institutionnel.

Dans ce contexte, il devient essentiel de réfléchir à la professionnalisation des communicants publics, dont le rôle est déterminant dans le déploiement de ces actions participatives. Ces professionnels doivent en effet s'adapter aux nouvelles pratiques et usages des plateformes numériques participatives. À cet égard, on observe une synergie entre la collaboration des acteurs publics et privés pour la mise en place de ces dispositifs, qui rassemblent des discours mobilisateurs visant à sensibiliser les citoyens aux enjeux de la chose publique, et des compétences techniques nécessaires à leur mise en œuvre, respectivement. En effet, ce recours aux expertises des start-up révèle le manque de savoir-faire ou de moyens humains de services de communication, surtout au niveau local. (Francisco et Laurent, 2024)

Ainsi, nous assistons à l'émergence d'un marché de la participation, stimulé par la demande institutionnalisée de démocratie participative. Dans ce contexte, l'intérêt de proposer aux citoyens de nouveaux espaces de participation favorise l'émergence de professionnels issus de divers horizons, prêts à s'engager dans cette dynamique de marché pour offrir des solutions participatives. La participation citoyenne s'inscrit dès lors dans une logique de marché, où les collectivités et les prestataires privés collaborent pour développer des outils facilitant la participation (Mazeaud et Nonjon, 2018). Ce modèle de collaboration apparaît également comme une réponse à la demande de l'État d'accroître la participation citoyenne, tout en reconnaissant les limites des services de communication locaux en matière de formation et d'expertise pour déployer de manière autonome ces dispositifs (Francisco et Laurent, 2024). Il s'agit de connaître l'ingénierie de la participation, le rôle des acteurs et l'adaptation à ce scénario de transition ancrée sur le renouveau des pratiques participatives dans les territoires.

Méthodologie

Notre étude se concentre sur les démarches participatives dans un contexte numérique en région PACA. Pour cela nous avons identifié, à partir d'une grille d'analyse, les applications mobiles du type Civic tech les plus utilisées dans cette zone géographique, parmi lesquelles figurent Neocity, Maire&Citoyens, Intramuros et MyMairie. À partir de l'identification des sociétés

présentes sur le territoire, nous avons recensé 34 villes dont cinq ont accepté de participer aux entretiens semi-directifs dans le cadre de notre recherche. Nos interlocuteurs sont les communicants publics travaillant au service de communications des mairies concernées. Le choix de la démarche qualitative avec la réalisation des entretiens semi-directifs a été fait pour favoriser la compréhension de ce phénomène social. La posture de flexibilité, d'écoute et d'empathie dans les démarches qualitatives en sciences sociales doit amener l'enquêteur à s'immerger dans son objet, tout en gardant la prudence nécessaire pour prendre le recul suffisant afin de construire une analyse extérieure (Alami, Desjeux et Garabua, 2019). Ainsi, les échanges nous ont permis de connaître les démarches participatives de ces villes, la gestion des applications mobiles et d'avoir des premiers retours d'expériences dont les avis semblent être partagés entre les communicants interviewés. Notre travail, considérant les limites géographiques de son terrain, ne vise pas à appréhender l'ensemble des réalités sociales de ce phénomène, mais plutôt à en extraire un découpage. Ce découpage permet de poser un regard analytique sur un aspect spécifique de la participation citoyenne via les technologies civiques, offrant ainsi des pistes de réflexion qui pourront être approfondies dans des recherches futures.

Présentation des acteurs et les conditions de déroulement de l'enquête.

Les entretiens réalisés ont été conduits autour d'un guide dont les questions étaient regroupées en trois axes : Professionnalisation et structure du service de communication de la ville; la communication publique locale dans un contexte numérique; et l'installation de l'application mobile et l'usage pour la participation citoyenne. Les communicants étudiés ont des parcours professionnels et académiques très variés provenant des secteurs tels que l'éducation sportive, la biologie, lettres et langues, l'audiovisuel et services administratifs. L'un d'entre eux a obtenu un Brevet professionnel de technique d'information et de la communication. De façon générale, leurs compétences en communication publique ont été acquises directement sur le terrain. Les services de communication sont plutôt gérés par une équipe de 2 à 4 personnes maximum, portant des compétences diverses comme la rédaction, le marketing, le design et la production audiovisuelle.

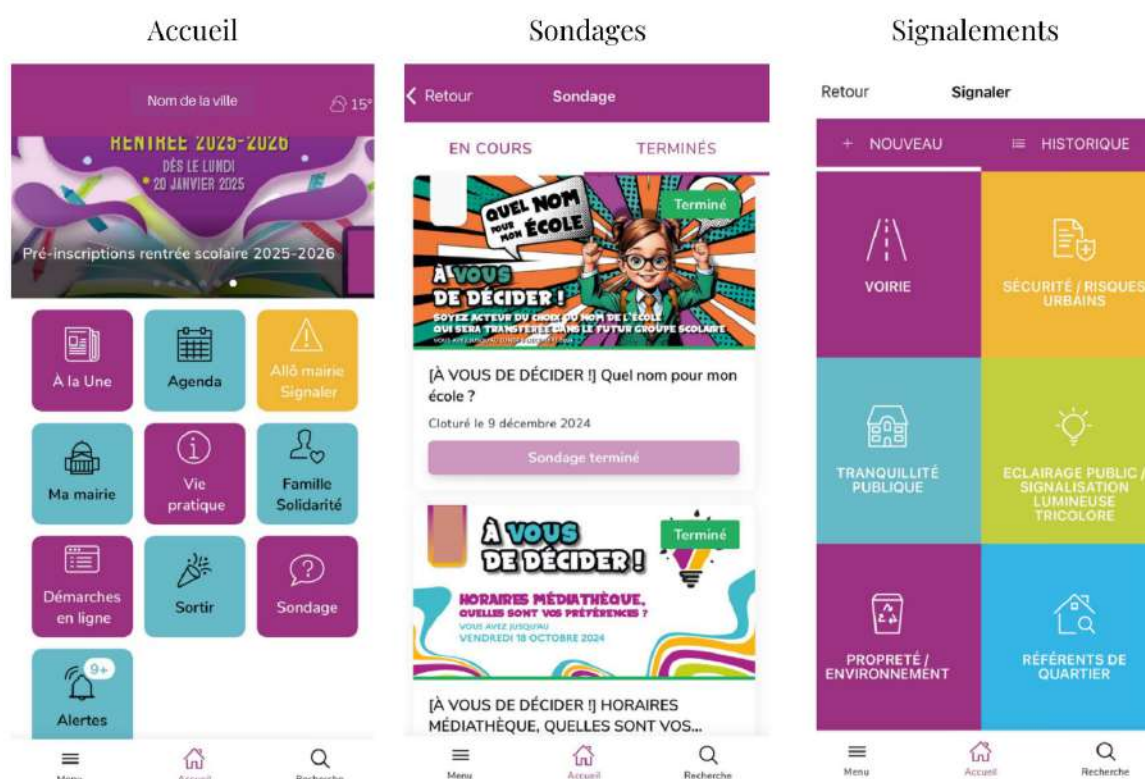
Analyse des dispositifs : Le cas de la plateforme Neocity

Pour illustrer les usages des dispositifs numériques du type Civic Tech en région PACA nous avons choisi la société Neocity dont quatre de cinq villes (villes 2, 3, 4 et 5)¹ concernées par l'étude l'utilisent. La société Neocity, créée en 2014, est présente dans plus de 460 villes à travers son application mobile de type Civic Tech pour les collectivités territoriales. La présentation de cette application mobile permet de visualiser et de comprendre les fonctionnalités disponibles, telles que celles utilisées par quatre parmi les cinq participants à cette recherche. L'analyse nous permet de constater qu'elle est développée sur trois axes : Information : Notification, Actualités, Agenda, Infos pratiques, Carte interactive, Famille, Déchets, Travaux ; Implication de citoyens : Signaler un problème, Sondage, Participation citoyenne, Démarches, Formulaire, Jeux concours ; Valorisation de la ville : Commerces, Transports, Santé, Emploi Local, Tourisme, Open Data et Capteurs IoT. Elle se présente comme une application modulable selon le besoin de chaque ville et sa charte graphique peut s'adapter aux couleurs de chaque commune.² L'image présentée ci-dessous concerne l'application d'une ville développée par Neocity. De manière générale, il ressort que cette plateforme se caractérise par sa simplicité et son interface intuitivement compréhensible, ce qui facilite la navigation des

¹ Les interviewés et les villes ont été anonymisés.

² Informations disponibles sur le site <https://neocity.fr/>. Accès le 23 février 2025.

utilisateurs. L'orientation civique du dispositif se manifeste notamment à travers l'icône "Sondage", qui permet aux citoyens de participer aux décisions collectives, ainsi que par des fonctionnalités telles que les signalements urbains, permettant de signaler des problèmes ou des dysfonctionnements dans l'espace public. Ces éléments permettent d'encourager la participation des citoyens à la gestion de la ville. La communication locale est aussi présente et la fonctionnalité "Alerte", par exemple, permet aux habitants de recevoir des notifications plus urgentes, comme les dates pour les inscriptions scolaires, l'annulation d'un événement, etc.



Résultats

Dans le cadre de cette communication, nous allons évoquer les données récoltées concernant l'information locale et la transparence des actions à partir de l'usage d'un dispositif de type Civic tech, ainsi que la place donnée à la participation citoyenne, tout en abordant les questions liées à la volonté politique.

L'information locale et la transparence des actions

Les villes participantes de cette recherche ont entre 2 200 et 9 775 habitants. Pour la stratégie de communication de ces mairies, nous avons constaté, au-delà de l'utilisation des applications mobiles, l'usage de réseaux sociaux numériques comme Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, YouTube et Snapchat. D'autres stratégies sont utilisées comme le bulletin municipal, site internet, lettre d'information, des magazines locaux, affichage municipal, des panneaux lumineux et système d'alerte SMS. Cette recherche nous a permis de mieux comprendre l'utilisation des dispositifs par les villes concernées. À l'unanimité les participants ont évoqué leur fonction informationnelle, ce qui contribue à la transparence des actions publiques et la visibilité des initiatives locales, dans une démarche de communication de proximité : « Cela contribue à renforcer la transparence de l'action publique, car nous expliquons ce que nous

faisons, pour quelle raison nous le faisons, ainsi que les obstacles rencontrés » (Interviewé, Ville 1). Selon les interviewés, le fait d’avoir la ville à portée de main via les applications mobiles favorise aussi la rapidité des échanges et élargit l’audience des messages diffusés : *« Ce qui est pratique avec cette application, c’est que les utilisateurs peuvent s’inscrire pour recevoir des notifications. En général, nous envoyons des rappels environ deux fois par semaine pour informer sur le début des inscriptions scolaires ou des réunions publiques, par exemple »* (Interviewé, Ville 2). D’ailleurs, les applications mobiles, en complément des sites web, apparaissent comme une extension naturelle du partage d’informations : *« C’est un doublon du site Internet »* (Interviewé, Ville 4). Ces déclarations mettent en évidence certains des principes clés de la communication publique définis par Pierre Zémor (1995), en particulier la diffusion d’une information d’intérêt général, ce que l’application pourrait renforcer.

Participation citoyenne et volonté politique

Les applications mobiles présentes sur notre terrain ont des fonctionnalités activées selon l’intérêt de chaque commune. En général, les plus utilisées sont les actualités, l’agenda, les signalements urbains, les annonces ou alertes. D’autres options sont aussi présentes, comme le cas des sondages, des informations pratiques, loisirs, jeunesse, boîte à idées, informations sur les commerces locaux, le tourisme et les démarches en ligne. Concernant les sondages, toutes les villes ont déjà utilisé cette fonctionnalité au moins une fois avec des sondages dont les questions ont été posées autour des sujets tels que les dépenses concernant l’illumination de Noël, utilisation du parking, choix du nom d’une nouvelle école, mise en place d’un dispositif de tri des ordures, choix des séances des films, qualité du marché local, économie d’énergie et l’avis sur le journal municipal.

Bien que les dispositifs numériques s’intègrent progressivement dans les démarches participatives, leur mise en œuvre reste entravée par des contraintes organisationnelles et politiques. D’un côté, la charge administrative et le manque de ressources au sein des services municipaux freinent l’adoption complète de ces outils. De l’autre, la réticence de certains élus à déléguer une part de la prise de décision aux citoyens révèle que la participation numérique n’a pas encore transformé en profondeur les mécanismes de la démocratie locale, toujours ancrée dans une logique représentative. *« Lorsqu’on se rend compte que les gens s’en servent, on arrête de leur poser la question pour garder la maîtrise des choses. Les élus pensent, à juste titre, que s’ils ont été choisis par la population, c’est que celle-ci leur a fait confiance et qu’ils ne sont pas de simples agents d’exécution. Ils ont la responsabilité du budget et la légitimité de le dépenser comme ils l’entendent »* (Interviewé, Ville 1). Cette réticence à céder trop de pouvoir décisionnel aux citoyens témoigne de la volonté de préserver les mécanismes de la démocratie représentative, tout en offrant, dans certains cas, des espaces de participation contrôlée. *« Il ne faut pas tomber dans l’excès. Certaines communes peuvent dire : Voilà, on met 50 000 €, trouvez un projet. C’est bien et pas bien, car les élus sont concernés et savent où l’argent doit aller, par exemple pour les enfants ou les personnes âgées. Mais faire participer les citoyens à certaines décisions, pourquoi pas »* (Interviewé, Ville 4).

Conclusion

Cette étude interroge la place des technologies numériques dans un contexte de démocratie participative où l’injonction à la participation est croissante. Pour cela, nous avons accompagné l’action de cinq villes utilisant des applications mobiles de type Civic Tech dans la région PACA. Parmi les actions entreprises via ces dispositifs figurent des sondages abordant des sujets comme les transports, l’éclairage public, l’éducation ou la gestion hybride des budgets participatifs. Les interviewés ont évoqué les difficultés à mobiliser les citoyens dans un contexte numérique, ainsi que les freins politiques liés aux conflits d’intérêts entre citoyens et élus.

Cependant, la communication territoriale a été renforcée par l’usage de ces dispositifs, l’idée d’une “ville à portée de main” favorisant les échanges et la transparence de l’action locale (Gardère, 2008).

Les communicants publics déploient des efforts pour répondre à cette demande institutionnelle, et nos entretiens révèlent que ces outils numériques facilitent la diffusion d’informations locales, réduisant la distance perçue entre citoyens et institutions. Toutefois, les démarches mises en place par les collectivités présentent des limites : la majorité des consultations portent sur des décisions marginales, comme le choix du nom d’une école ou la gestion des places de parking. Ces dispositifs, plutôt que d’encourager une véritable délibération, tendent à légitimer l’action institutionnelle sans réelle ouverture au débat démocratique (Dufrasne, 2022). Bien que ces initiatives témoignent d’un intérêt croissant pour la participation numérique (Mabi, 2021), elles restent limitées à des formes consultatives peu engageantes. Nos observations montrent que les communicants en charge de ces dispositifs manquent souvent d’une stratégie claire pour intégrer pleinement la participation citoyenne. Nombre d’entre eux se contentent des fonctionnalités proposées par les plateformes, confinant la participation à un simple accompagnement du changement, sans véritable partage du pouvoir décisionnel (Doutrelot, Mabi et Moreau, 2012).

Il est important de souligner que l’appropriation citoyenne de ces outils numériques est fondamentale pour rendre la participation plus active et significative. Certaines villes de l’étude ont identifié ce besoin et exprimé leur volonté de développer des démarches pédagogiques. Cela pose des enjeux d’inclusion et de sensibilisation afin que ces dispositifs soient accessibles à tous, et non réservés à une minorité familière du numérique (Doutrelot, Mabi et Moreau, 2012). Internet ne transforme pas la démocratie à lui seul, mais l’élargissement de l’espace public qu’il permet donne plus de visibilité à la parole citoyenne. Dans un contexte de transitions multiples, il devient nécessaire d’analyser la place du numérique dans les processus politiques locaux, non comme solution technique, mais comme outil social et politique, dépendant avant tout des volontés démocratiques qui l’encadrent.

BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE

- Bessières, D. (2009). La définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels. *Communication & organisation*, (35), 14–28. <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.686> (Consulté le 25 février 2025).
- Blondiaux, L. (2008). *Le nouvel esprit de la démocratie : actualité de la démocratie participative*. Paris : Seuil.
- Blondiaux, L. (2022). Le participatif en actes : Quel avenir pour l’injonction à la participation ? *Questions de communication*, 41, 73–86. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.28823> (Consulté le 20 octobre 2022).
- Blondiaux, L. et Fourniau, J. (2011). Un bilan des recherches sur la participation du public en démocratie : beaucoup de bruit pour rien ? *Participations*, 1(1), 8–35. <https://doi.org/10.3917/parti.001.0008> (Consulté le 20 août 2024).
- Cardon, D. (2010). *La démocratie Internet : promesses et limites* (p. 7–13). Paris : Seuil.
- Cardon, D. (2019). *Culture numérique* (p. 277–289). Paris : Presses de Sciences Po.
- Crépon, M. et Stiegler, B. (2007). *De la démocratie participative : fondements et limites* (p. 25–39). Paris : Mille et une nuits.
- Dosièrè, R. et Giraud, G. (Éds.). (2022). *Réveiller la démocratie* (p. 14, 191–198). Paris : Éditions de l’Atelier.

- Doutrelot, O., Mabi, C. et Moreau, R. (2015). La communication des collectivités à l'épreuve du numérique. *Pyramides*, 24, 93–111. <http://journals.openedition.org/pyramides/931> (Consulté le 10 octobre 2024).
- Dufasne, M. (2022). Les dispositifs participatifs dans un monde de communication. *Questions de communication*, 41, 87–102. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.28849> (Consulté le 20 octobre 2022).
- Francisco, D. et Laurent, V. (2024). La reconfiguration du rôle du communicant public au prisme des dispositifs participatifs. *Communication & professionnalisation*, 15, 91–108. <https://ojs.uclouvain.be/index.php/comprof/article/view/82553>
- Gardère, E. et Gardère, J.-P. (2008). *Démocratie participative et communication territoriale : vers la micro-représentativité* (p. 12–23, 48–54, 94, 143–151). Paris : L'Harmattan.
- Goirand, C. (2013). Participation institutionnalisée et action collective contestataire. *Revue internationale de politique comparée*, 20, 7–28. <https://doi.org/10.3917/ripc.204.0007> (Consulté le 20 octobre 2022).
- Jeanneret, Y. (2019). Recourir à la démarche sémio-communicationnelle dans l'analyse des médias. In Lafon, B. (Dir.), *Médias et médiatisation. Analyser les médias imprimés, audiovisuels, numériques* (p. 105–132). Fontaine : Presses universitaires de Grenoble.
- Kaufmann, J.-C. et de Singly, F. (2016). *L'entretien compréhensif* (4e éd., p. 40–54). Paris : Armand Colin.
- Mabi, C. (2017). Citoyens hackeurs : enjeux politiques des civic tech. *La Vie des idées*, 1–13. <https://laviedesidees.fr/Citoyen-hackeur.html> (Consulté le 15 septembre 2021).
- Mabi, C. (2001). Quel(s) numérique(s) pour la démocratie ? *Cahiers de l'action*, 57, 89–100. <https://doi.org/10.3917/cact.057.0089> (Consulté le 10 septembre 2024).
- Mabi, C. et Wojcik, S. (2023). La participation citoyenne et les transformations numériques. *Les Enjeux de l'information et de la communication*. <https://lesenjeux.univ-grenoble-alpes.fr/wp-content/uploads/2023/06/LesEnjeux-Dossier2023.pdf> (Consulté le 10 octobre 2023).
- Mazeaud, A. et Nonjon, M. (2018). *Le marché de la démocratie participative* (p. 7–36, 56–57, 66–72, 135–150). Paris : Éditions du Croquant.
- Mégard, D. (2017). *La communication publique et territoriale* (2e éd., p. 34–37, 110–119). Malakoff : Dunod.
- Morel, V. (2019). *La participation citoyenne : enjeux et outils d'engagement démocratique* (p. 103–107). Paris : Territorial Editions.
- Noyer, J., Paillart, I. et Raoul, B. (2013). *Médias et territoires : l'espace public entre communication et imaginaire territorial* (p. 23–36, 91–96, 277–283). Villeneuve-d'Ascq : Presses universitaires du Septentrion.
- Piponnier, A. et Ségur, C. (2022). Un « moment critique » pour la participation ? *Questions de communication*, 41, 65–72. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.28538> (Consulté le 20 octobre 2022).
- Proulx, S. (2020). *La participation numérique : une injonction paradoxale* (p. 18, 22–34, 123–136). Paris : Presses des Mines.
- Wolton, D. (1997). *Penser la communication*. Paris : Flammarion.
- Zémor, P. (1995). *La communication publique* (p. 3–16, 29, 35–42, 87, 111–123). Paris : Presses universitaires de France.

**Une gouvernance des données en transition :
Les représentations des acteurs de l'université de Bordeaux**
*A data governance in transition :
The representations of the actors of the University of Bordeaux*

Ugo Verdi, Université Bordeaux-Montaigne et LaBRI, MICA
ugo.verdi@u-bordeaux.fr

Nathalie Pinède, Université Bordeaux-Montaigne, MICA
nathalie.pinede@u-bordeaux-montaigne.fr

Guy Melançon, Université de Bordeaux, LaBRI
guy.melancon@u-bordeaux.fr

Mots-clés : gouvernance des données, transition, culture des données, représentation, analyse de discours

Keywords: data governance, transition, data literacy, representation, discourse analysis

Résumé

Depuis plusieurs années, l'université de Bordeaux s'inscrit dans une démarche d'élaboration d'une gouvernance des données. Le périmètre choisi par l'université pour cette expérimentation se concentre sur les projets du programme ACT (*Augmented university for Campus and world Transition*), débutés en 2021, en raison de l'objectif affiché de maximisation du partage des données. Or, cette transition entraîne une évolution forcée des pratiques des acteurs, avec des risques de résistance au changement, tels qu'évoqués dans la littérature scientifique. L'objectif de ce travail est de présenter les connaissances, attentes et craintes des acteurs concernés par cette nouvelle gouvernance des données. Nous nous appuyons pour cela sur une enquête par entretiens semi-directifs menée en 2024 auprès de 27 acteurs de l'université de Bordeaux pour faire émerger leurs pratiques et représentations.

Abstract

For a few years now, the University of Bordeaux has been involved in the development of data governance. The scope chosen by the university for this experiment is based on the projects of the ACT (*Augmented university for Campus and world Transition*) program, started in 2021, due to the stated objective of maximizing data sharing. However, this transition will lead to a forced change in the practices of the actors involved, with the risk of resistance to change, as seen in the scientific literature. The aim of this article is to understand the knowledge, expectations and concerns of the stakeholders affected by this new data governance. To achieve this, we rely on a survey using semi-structured interviews conducted in 2024 among 27 actors from the University of Bordeaux to bring out their representations.

Une gouvernance des données en transition : Les représentations des acteurs de l'université de Bordeaux

Ugo Verdi, Nathalie Pinède & Guy Melançon

Introduction

Dans un contexte inflationniste en matière de données numériques, la question de leur gouvernance s'impose peu à peu dans les organisations. Cette question est souvent étudiée à des fins économiques dans les milieux entrepreneuriaux (Jimenez *et al.*, 2019) et selon des approches à visée prescriptive (Mourroux & Deballon, 2021 ; Assur & Rowshankish, 2022) érigeant la gouvernance des données comme élément indispensable d'une transformation des entreprises réduite à des aspects strictement opérationnels. Or, c'est faire fi de la complexité d'une telle gouvernance impliquant acteurs, modes d'organisation de l'information et des données, visions politiques et stratégiques, médiations et accompagnement au changement.

Dans la littérature scientifique francophone, la gouvernance des données est souvent associée aux problématiques d'*open data* (Lehmans, 2018 ; Denis & Goëta, 2016), des villes et des *smart cities* (Le Breton *et al.*, 2022 ; Courmont, 2021 ; Jeannot & Maghin, 2019), aux *big data*, recoupant parfois les questions urbaines ou de données ouvertes (Monino & Sedkaoui, 2016 ; Mericskay, 2021). Par contre, les initiatives de déploiement des gouvernances des données au sein des universités mais aussi les discours scientifiques sur cette problématique restent encore minoritaires, au contraire de leur pendant anglophone qui s'est emparé de cette thématique depuis une dizaine d'années (Jim & Chang, 2018). Or les besoins d'une gouvernance des données prennent de l'importance dans les universités, organisations grandement productrices de données (données de la recherche, de l'enseignement, de la décision) et naturellement complexes (Melançon, Pinède & Verdi, 2024). Par ailleurs, au sein d'une gouvernance profondément politique et porteuse d'enjeux de pouvoirs (Patterson *et al.*, 2017), la transition est génératrice de conflits potentiels entre acteurs qui perçoivent différemment ses directives, amenant à de potentielles frictions autour du partage des données (Edwards, 2010 ; Bates, 2018). La transition dans une gouvernance s'élabore de façon non-linéaire, mettant en scène des dynamiques situées à plusieurs niveaux et impliquant une période d'instabilité dont la résultante est difficile à prédire (Loorbach *et al.*, 2017).

La recherche-action présentée ici vise à analyser le déploiement d'une gouvernance des données menée sur le terrain de l'université de Bordeaux. En effet, depuis plusieurs années, l'université de Bordeaux s'inscrit dans une démarche d'élaboration d'une gouvernance des données qui entraîne de nombreux changements pour les acteurs intégrés au sein des projets ACT (*Augmented university for Campus and world Transition*) dont le périmètre a été choisi par l'université pour expérimenter la gouvernance des données en raison de l'objectif affiché de maximisation du partage des données. Notre suivi des initiatives amenant à la constitution de la gouvernance des données, impulsée par les acteurs de deux services fortement impliqués sur ces questions, nous permet d'analyser comment est soutenue la dynamique de cette transition, en particulier la façon dont l'implémentation d'une « *culture des données* », sous la forme d'actions de sensibilisation et de formation aux enjeux des données (Koltay, 2016 ; Verdi, 2024), est vécue par les acteurs qui en sont les destinataires et si celles-ci jouent un rôle dans une potentielle restructuration de leurs pratiques. Pour permettre cette analyse, nous employons le modèle de maturité de Verdi, Pinède & Melançon (2024) qui se décline en 3 facettes principales : données, organisations et acteurs, et particulièrement la sous-composante « *culture des données* », qui concourt à la mise en place de la gouvernance des données (Koltay, 2016).

L'enquête s'est déroulée entre janvier et juillet 2024. 27 entretiens semi-directifs ont été conduits auprès de 12 membres de projets ACT (dits « *ACT* ») du fait du périmètre d'application de la gouvernance des données et de 15 membres des directions des services (dits « *services* ») en raison de leur pouvoir décisionnel et de leur vision surplombante. Tous ont été sélectionnés en raison de leur expérience en gestion de données. A travers un guide d'entretien articulé autour de quatre thèmes que sont (1) les aspects définitionnels, (2) l'importance accordée aux données, (3) les formes, règles et principes de la gouvernance et (4) les avantages et limites de la gouvernance, nous avons cherché à déceler leurs connaissances, attentes et craintes vis-à-vis de la gouvernance des données. Nous présentons ci-après les principaux résultats obtenus.

Des données à leur gouvernance : premiers regards

Rôles des données

Pour la totalité des acteurs interrogés les données sont nécessaires dans « un monde qui se compare ». Pour les acteurs « *services* », les données aliment les indicateurs et aiguillent les décisions de l'université. Leur bonne facture est un argument de communication employé pour établir des partenariats et obtenir des financements : la gouvernance des données est ici une « *vitrine* » de l'établissement. Pour les acteurs « *ACT* », les données sont plutôt liées à la recherche scientifique, leur accumulation permettant de pousser plus loin les analyses.

Si les données ont pour les acteurs une « *valeur* », leur « *nature* » en revanche est appréhendée différemment. Elles sont des « *métriques* » et des « *paramètres de mesure* », des « *matériaux bruts* » physiques ou numériques traduits ensuite dans des tableaux ou encore des documents de travail et des notes. Elles sont dans tous les cas considérées comme les éléments les plus granulaires d'un projet. Une certaine réserve est présente chez plusieurs acteurs, « *ACT* » comme « *services* » : les données sont importantes mais ne doivent pas être la source unique des prises de décisions du fait des limites des *dashboards* à traduire la réalité dans toute sa complexité.

Degré de connaissance de la gouvernance des données

La connaissance de la notion de gouvernance des données est estimée par les acteurs comme étant parcellaire. Elle est récente, située majoritairement au début des années 2020. Quatre sources ayant permis sa découverte sont citées. Tout d'abord, (1) le projet ACT du fait de l'objectif affiché de partage des données. Les acteurs « *ACT* » citent spécifiquement (2) le suivi des PGD tandis que pour les acteurs « *services* », c'est (3) le copil GDDP qui est au cœur de sa popularisation. La dernière source est (4) l'atelier réalisé en 2023 par l'équipe du projet GouD. Il s'agit donc de modalités diverses qui traduisent des appropriations opportunes et non coordonnées de la notion par les acteurs. L'analyse de leur vocabulaire donne néanmoins une vision variée de la notion (Tableau 1).

Item	Description
Automatiser	les process pour gagner du temps.

Comprendre	• le cycle de vie des données, • les enjeux liés aux données, • comprendre comment la donnée peut répondre aux besoins et être une aide à la décision, • avoir un meilleur recul sur les pratiques.
Définir	• le périmètre des données, leur cycle de vie, les rôles des acteurs, les règles internes et une organisation générale.
Gérer	• la collecte, l'accès, le stockage, le traitement (éthique), la cohérence, le recensement et la réconciliation des données.
Harmoniser	• les pratiques, • les formats de données.
Piloter	• la collecte des données et faire produire celles manquantes (notamment pour les <i>reportings</i>), • le traitement des données (nécessité de créer un critère de qualité partagé).
Partager	• les jeux de données capables d'être reproduits, réutilisés ou re-consommés dans d'autres éléments de recherche.
Savoir	• quels sont les jeux de données qui existent, • qui produit de la donnée, de quelle manière et où elle est entreposée, • quels sont les processus associés au traitement des données, • quelles données sont considérées comme sensibles.
Valoriser	• les données partagées avec une communication fiable qui évite les mécompréhensions.

Tableau 1 – Synthèse des objectifs de la gouvernance des données

Objectifs de la gouvernance des données

Selon les acteurs interrogés, les objectifs sont d'ordre opérationnel : il s'agit de disposer des connaissances, de règles et des moyens matériels, humains, financiers pour gérer les données sur tout leur cycle de vie. Les acteurs « *services* » évoquent un objectif supplémentaire d'ordre institutionnel : la gouvernance des données doit servir au pilotage de l'établissement en essayant de « *bonnes pratiques* », en ayant une utilisation « *consciente et partagée* » des données produites au profit d'une politique publique globale ; les données devant aiguiller les décisions. Le passage du statut individuel de l'acteur à une « *vision collective* » s'intègre dans une volonté d'explicitation du rôle de service public joué par l'université, « *un acteur dans la cité* ». La gouvernance elle-même est envisagée soit comme un « *outil* », un « *cadre / cadrage* » méthodologique et juridique, un « *dispositif* » ou encore un « *protocole* ». Elle n'est pas perçue comme un « *projet* » limité dans le temps mais comme une « *politique* » et une « *culture* » communes et pérennes permettant de mieux travailler avec des organismes extérieurs comme la Métropole de Bordeaux et le département de la Gironde dont les membres peuvent potentiellement participer à l'élaboration de la gouvernance. En effet, pour la plupart des acteurs « *services* », la gouvernance ne se limite pas au périmètre de l'université mais inclut

également les partenaires travaillant sur les mêmes thématiques, comme la qualité de l'air ou les mobilités. L'objectif pour l'université est « *d'avoir un impact* » sur la gestion des politiques publique grâce aux analyses pertinentes réalisées sur les données, la gouvernance portant la « *crédibilité de la parole scientifique* » du fait de sa saine gestion des données.

L'ensemble des objectifs précités doivent servir à résoudre des problématiques récurrentes. Tout d'abord la sous-exploitation et la faible visibilité du patrimoine de l'université. Une valorisation doit intervenir et passer par une communicabilité des données afin d'éviter les doublons de projets / de données et la dispersion de moyens. Par ailleurs, la mise en place de la gouvernance doit assurer la pérennité des fonctions pour prévenir le « *turnover* » des agents et la perte des compétences. Enfin, il s'agit de permettre le « *désilotage* » des services, qui ont leurs propres méthodes, visions et problématiques, pour amener à une « culture commune » sur la manière de voir et traiter les données. La place de l'*open data* est centrale dans les discours, rejoignant ici la littérature (Lehmans et Capelle, 2016, Gegenhuber *et al.*, 2023). Les données étant un « *bien commun* » que tout le monde doit pouvoir s'approprier, leur ouverture est perçue comme nécessaire.

Visions et perspectives

Élaboration de la gouvernance

Pour l'ensemble des acteurs, une stratégie cohérente doit être décidée en amont par l'ensemble des services et des producteurs de données. A titre d'exemple, une stratégie uniquement centrée sur la production de données pour alimenter des indicateurs est perçue comme une vision limitée. Elle doit (1) être pensée sur le long terme, (2) être raccord avec la philosophie de l'université, (3) prendre en compte les différents contextes et (4) mettre à disposition des moyens matériels et humains pour installer et pérenniser la gouvernance. Elle doit ensuite s'accompagner d'un « *benchmark* » des autres gouvernances pour proposer un modèle semblable aux organisations auxquelles l'université souhaite « *se comparer* ». Enfin, une stratégie de communication et un ensemble de formations doivent être réalisées pour permettre une contextualisation des caractéristiques et des objectifs de la gouvernance ainsi que des enjeux posés par les données.

Plusieurs formes de gouvernance ont été proposées. Une centralisée « *au plus haut niveau administratif* » qui permettrait d'avoir (1) des acteurs bien identifiés dont le poste serait pérenne, (2) un pilotage global et (3) des représentants dans chaque instance pour instiller une culture commune. Dans ce cadre, les acteurs optent pour l'intégrer dans un service déjà existant, comme le copil GDDP, plutôt que tomber dans une « *surenchère d'instances* ». Une seconde décentralisée qui laisserait la gestion de la gouvernance aux services et projets du fait de leur « *expertise locale* ». Une dernière qui combinerait d'une part une centralisation administrative intégrant la pédagogie, la formation, l'accompagnement et l'acculturation et d'autre part des applications décentralisées, différenciées pour correspondre aux réalités locales.

Dans l'ensemble des cas, un comité intégrant les représentants des services et des disciplines est proposé pour gérer la gouvernance. Les acteurs « *ACT* » évoquent de plus la nécessité d'une gouvernance « *souple* » permettant de s'adapter aux exigences des disciplines et des projets de rattachement ; le terme « *gendarmer* », évoqué à plusieurs reprises, soulignant la crainte de perte d'autonomie des acteurs. Certains acteurs proposent même une non-adoption de nouvelles règles et leur préfèrent des formations aux « *bonnes pratiques* ».

Une distinction entre les données administratives et de la recherche a été soulevée. Si une gouvernance unique est souhaitée pour l'ensemble des données, elle est considérée en majorité comme peu réalisable ; les acteurs privilégiant deux gouvernances différentes mais poreuses pour établir des passerelles.

Dispositifs associés à la gouvernance

Pour gérer la gouvernance, un schéma directeur est demandé par l'ensemble des acteurs. Celui-ci permettrait de décliner les actions à réaliser pour la mise en place et le suivi de la gouvernance. Il s'accompagnerait de cinq dispositifs. Le catalogue des données qui permettrait « *de se repérer dans les données* » et serait « *un point de départ de collaboration entre chercheurs* ». La charte des données pour présenter les principes de la gouvernance. Le jumeau numérique qui, de par ses modélisations, faciliterait la création de projets. Le guichet unique comme moyen de centraliser les demandes sur les données et d'avoir un organisme facilement identifiable à l'université, limitant les démarches pour obtenir une réponse à une problématique data. Enfin, le Plan de Gestion des données (PGD) qui est l'élément qui ressort le plus des besoins des acteurs « *ACT* ». En premier lieu parce qu'il est un élément obligatoire pour tout projet ANR : les acteurs soulignent ici la nécessité d'un accompagnement, n'ayant pour beaucoup que peu de « *connaissances préalables* ». Le suivi réalisé en 2023 et 2024 par le Service 3D pour leur élaboration est présenté comme bienvenu, permettant de « *gagner du temps* ». Au-delà son aspect obligatoire, les acteurs y voient une clarification de leurs pratiques et une meilleure cartographie des jeux de données.

Craintes et résistances des acteurs

Les freins et limites de la gouvernance

Au niveau des pratiques des données, l'ensemble des acteurs souligne un « *silotage des services* » amenant à une non-connaissance des données produites dans les autres projets. Ce « *fonctionnement en silo* », héritage des pratiques présentes avant la fusion des universités en 2014, amène « *à une dispersion des moyens* », notamment une « *cassure* » entre les pratiques de recherche et de formation. Ceci est amplifié par les différences de visions et de pratiques entre disciplines. Plusieurs acteurs, « *ACT* » comme « *services* », critiquent l'absence de cadre méthodologique sur la conception et le traitement des données qui amène à une fragmentation culturelle, frein central à l'émergence d'une vision collective.

Les acteurs « *services* » estiment que manquent (1) une équipe entièrement dédiée à la gouvernance, (2) un *pool* de personnel compétent à recruter du fait de la concurrence sur ce marché, (3) des moyens financiers pour mettre en place certains aspects de la gouvernance, (4) d'outils adaptés pour traiter les données et les inclure dans les *reportings* et (5) une acculturation générale. Si la nécessité d'une culture commune est un des objectifs visés par la gouvernance, les acteurs estiment dans leur majorité n'avoir été que peu, voire pas du tout, sensibilisés au cours de leur parcours professionnel aux enjeux des données.

Les réticences des acteurs

Pour les acteurs « *ACT* », une crainte récurrente est l'aspect « *chronophage* » découlant du respect des principes de la gouvernance. Les chercheurs sont le public cité comme étant celui ayant le moins de temps à y consacrer, surtout si cela signifie de suivre « *des formations longues et coûteuses* ». La gouvernance doit donc avoir des « *contraintes raisonnables* » pour ne pas « *brimer le potentiel de créativité* » des chercheurs. Cet aspect « *chronophage* » perçoit la gouvernance des données comme une « *règle supplémentaire* », un « *doublon* » non désiré. Il existe ici un manque d'adhésion du fait d'un manque de visibilité sur les bénéfices immédiats de la gouvernance. Plus que cela, elle est citée par certains acteurs comme potentiellement

illégitime avec la crainte de la création d'un nouveau service qui imposerait ses pratiques et qui serait « *éloigné des réalités locales* ». Le service 3D est ici méconnu.

Au-delà des règles, certains acteurs mettent en doute la capacité de la gouvernance à mettre l'ensemble des organismes d'accord sur des règles communes, en particulier dans le cas des UMR. La nécessité de « *prendre en compte les équilibres précaires des multi-tutelles présentes dans les laboratoires* » est ici fortement appuyé, soulignant les difficultés des porteurs de projets à se conformer aux obligations. Sur ce point, les acteurs « *ACT* » craignent le non-respect du RGPD, et plus largement des obligations légales, par l'implémentation de nouvelles règles spécifiques à la gouvernance. Le RGPD est la réglementation la plus connue (et la plus crainte) des acteurs au détriment d'autres règles internes de l'université comme la charte informatique ou le référentiel des archives qui ne sont que rarement, voire pas du tout connues. Au niveau du partage des données, les acteurs « *ACT* » émettent des réserves sur l'ouverture de *toutes* les données pour des raisons « *d'éthique* », de « *sécurité* » et de « *responsabilité* ». Si le catalogue des données est bien accueilli, l'accès direct aux données est en revanche rejeté. Un filtre définissant qui peut s'approprier les données et sur quelle période doit être mis en place. En particulier, dans le cas des données dites « sensibles » dont les critères échappent à beaucoup d'acteurs. En outre, sans une valorisation des jeux de données, notamment sur les objectifs et méthodes employées, les acteurs craignent des mésusages ; ouvrir les données serait « *s'exposer* », surtout vis-à-vis d'acteurs situés hors de la communauté scientifique. Plus globalement, partager et documenter les données nécessitent du temps de la part des chercheurs qui réclament un accompagnement pour cela. Enfin, le partage est perçu comme une perte de « *propriété intellectuelle* » pour les chercheurs, une perte de richesse et de prérogatives pour l'université, soulignant ici une vision concurrentielle des pratiques des données déjà soulignée dans la littérature (Rebouillat, 2021).

Enfin, des besoins de formation, surtout exprimés par les acteurs « *ACT* », recouvrent d'une part les connaissances théoriques sur les enjeux des données, l'*open data*, la gouvernance des données, la sensibilité des données ainsi qu'un volet sur les réglementations à suivre. D'autre part des connaissances pratiques sur les PGD, le fonctionnement des logiciels et de la logistique pour traiter les données. Et ce afin de se conformer aux règles et assurer la qualité des données. Or, pour les chercheurs, ces besoins ne doivent pas être rendus obligatoires en raison de leur temps limité. Certains acteurs ont même précisé ne pas vouloir se former car cela nécessiterait de revoir entièrement leurs pratiques, recommandant plutôt de former les doctorants et jeunes chercheurs.

Conclusion

Ces entretiens nous ont permis de révéler certains points singuliers. Tout d'abord, que les enjeux, la définition et la portée de la gouvernance des données sont globalement compris par l'ensemble des acteurs malgré leurs propos où le terme « *parcellaire* » était cité. Si la mise en place de la gouvernance est soutenue, son intérêt est toutefois perçu différemment : opérationnel pour les acteurs « *ACT* », politique pour les acteurs « *services* ». Opérationnel car apportant les moyens techniques, logistiques et humains pour soutenir les recherches scientifiques. Politique car concourant à la valorisation de l'université par une bonne gestion des données et au développement de partenariats. Au même titre, les données sont valorisées, considérées comme porteuses de valeur, mais non perçues uniformément tant dans leur « *nature* » que leur utilité. Les dispositifs évoqués (jumeau numérique, catalogue des données, etc.) soutiennent ici une vision techniciste et centralisatrice de la gestion des données, l'outil technique médiant les pratiques des acteurs. Le cas particulier du schéma directeur semble lui souligner l'attente des acteurs d'une validation de la gouvernance des données par les instances dirigeantes de

l'université qui permettrait de traduire les enjeux et concepts de gouvernance en nommant les responsabilités et en désignant les acteurs ou composantes qui les endosseront.

La majorité des craintes ont été émises par les acteurs « *ACT* ». Aspect chronophage, imposition de nouvelles pratiques, non-respect de règles, refus de partage des données : l'ensemble des visions présentes dénotent d'une part une véritable peur de la part des chercheurs d'être dépossédés de leur pouvoir (sur leurs données ainsi que sur leurs pratiques). D'autre part, une faible connaissance de la manière dont sera mise en place la gouvernance ainsi que ses éventuels bénéfices, nécessitant ici une stratégie de communication pour résoudre en partie cette problématique. En effet, plusieurs points ont déjà été pris en compte par les services en charge de la gouvernance : il ne s'agit donc pas d'initiatives à élaborer mais à faire connaître.

En résumé, les entretiens démontrent des visions contradictoires selon les catégories d'acteurs (« *ACT* » et « *services* ») ainsi qu'entre les acteurs appartenant à une même catégorie. C'est donc une pluralité de visions qui coexistent, voire s'affrontent, au sein de l'université et ce à travers les différents niveaux de la gouvernance (en tant que concept, que logistique et que politique). La coexistence de plusieurs cultures des données, du fait notamment du silotage des services, doit tendre vers une unification : non sur l'ensemble des sujets mais sur des axes communs pour faire émerger une culture universitaire sur les données homogène.

Ce travail a bénéficié d'une aide de l'État gérée par l'Agence Nationale de la Recherche au titre du programme d'Investissements d'avenir portant la référence ANR-20-IDES-0001

Bibliographie

Assur, N. & Rowshankish, K. (2022). The data-driven enterprise of 2025. <https://www.mckinsey.com/business-functions/quantumblack/our-insights/the-data-driven-enterprise-of-2025>

Bates, J. (2018). The politics of data friction. *Journal of Documentation*, 74 (2), 412-429. <https://doi.org/10.1108/JD-05-2017-0080>

Courmont, A. (2021). *Quand la donnée arrive en ville. Open data et gouvernance urbaine*. Grenoble, Presses universitaires de Grenoble.

Denis, J., & Goëta, S. (2016). "Brutification" et instauration des données. La fabrique attentionnée de l'open data. <https://hal-mines-paristech.archives-ouvertes.fr/hal-01347301/>

Edwards, P. N. (2010). *A Vast Machine : Computer Models, Climate Data, and the Politics of Global Warming*. Presses du MIT.

Gegenhuber, T., Mair, J., Lührsén, R., & Thäter, L. (2023). Orchestrating distributed data governance in open social innovation. *Information and Organization*, 33 (1), 100-153. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2023.100453>

Jeannot, G. & Maghin, V. (2019). La ville intelligente, de l'administration à la gouvernance. La difficile intégration des données des usagers par une métropole. *Réseaux*, 6 (218), 105-142.

Jim, C. K., & Chang, H. (2018). The current state of data governance in higher education. *Proceedings of the Association for Information Science and Technology*, 55 (1), 1982-06. <https://doi.org/10.1002/pra2.2018.14505501022>

Jimenez, L. M., Polo, J. A., & Duarte, N. A. (2019). Overview of Data Governance in Business Contexts. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 519 (1), 012023. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/519/1/012023>

Koltay, T. (2016). Data governance, data literacy and the management of data quality. *IFLA Journal*, 42(4), 303-312. <https://doi.org/10.1177/0340035216672238>

Le Breton, M-A., Bailleul H., Le Corff J-B. et al. (2022). La gouvernance des données urbaines entre territoire de projets et projet de territoire. L'exemple de Rennes Métropole. *Flux*, 1 (127), 65-84. 10.3917/flux1.127.0065

Lehmans, A. (2018). Les réinventions de la démocratie à l'aune de l'ouverture des données : du discours de la participation aux contraintes de la gouvernance. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, (2), 135-146.

Lehmans, A., & Capelle, C. (2016). Gouvernance et horizon d'attente des données ouvertes pour l'éducation. *XIIIe Colloque International EUTIC 2016 Réseau de recherche européen et pluridisciplinaire sur les enjeux et usages des TIC LOGIQUES DE RÉSEAUX ET NOUVELLES GOUVERNANCES*, Université Nationale et Kapodistrienne d'Athènes. <https://hal.science/hal-01790492>

Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Sustainability Transitions Research : Transforming Science and Practice for Societal Change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42, 599-626. <https://doi.org/10.1146/annurev-environ-102014-021340>

Melançon, G., Pinède, N., & Verdi, U. (2024). Redefining Data Governance : Insights from the French University System: *Proceedings of the 26th International Conference on Enterprise Information Systems*, 733-738. <https://doi.org/10.5220/0012699300003690>

Mericskay, B. (2021). Les effets de l'open data et du Big Data dans la fabrique des cartes de l'action publique : entre repositionnement des acteurs et démonopolisation de l'expertise autour des données territoriales. Dans T. Aguilera, F. Artioli, L. Barrault-Stella, E. Hellier et R. Pasquier. *Les cartes de l'action publique : Pouvoirs, territoires, résistances* (pp. 107-130), Presses universitaires du Septentrion.

Monino, J. L. & Sedkaoui, S. (2016). *Big Data, Open Data et valorisation des données* (Vol. 4). ISTE Group.

Mourroux, J. & Deballon, D. (2021). La donnée et sa gouvernance, un enjeu majeur pour le pilotage et la prise de décision. Ernst & Young. https://www.ey.com/fr_fr/government-public-sector/la-donnee-et-sa-gouvernance

Patterson, J., Schulz, K., Vervoort, J., van der Hel, S., Widerberg, O., Adler, C., Hurlbert, M., Anderton, K., Sethi, M., & Barau, A. (2017). Exploring the governance and politics of transformations towards sustainability. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 24, 116. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2016.09.001>

Rebouillat, V. (2021). Le partage des données vu par les chercheurs : Une approche par la valeur. *Les Enjeux de l'information et de la communication*, 221(1), 355-383. <https://doi.org/10.3917/enic.030.0035>

Verdi, U., Pinède, N. & Melançon, G. (2024). La gouvernance des données en contexte universitaire : proposition d'un modèle de maturité. *INFORSID 2024*, Mai 2024, Nancy, France. pp.21-36. hal-04585975

Verdi, U. (2024). *A la recherche d'une maîtrise des données : une étude des discours scientifiques et professionnels sur la data literacy*. Thèse en sciences de l'information et de la communication. Université Bordeaux-Montaigne. <https://theses.hal.science/tel-04905349v1>

**Transition Numérique Responsable (TNR) et information-communication : une
approche de recherche et de formation préfigurant de nouvelles postures et de nouveaux
métiers**

***Responsible Digital Transition (RDT) and Information-Communication: A Research and
Training Approach Shaping New Roles and Professions***

Manuel Zacklad, CNAM, Laboratoire Dicen-IdF
manuel.zacklad@lecnam.net

Mots clefs : transition numérique responsable, numérique responsable, communication
responsable, design collaboratif

Keywords : responsible digital transformation, green computing, responsible
communication, collaborative design

Résumé

Dans cette intervention, nous exposons la vision de la Transition Numérique Responsable (TNR) telle qu'elle est développée dans un programme de Master du CNAM, visant à anticiper de futurs métiers de l'information et de la communication. Nous commencerons par distinguer la Transition Numérique Responsable du concept de « numérique responsable », et de la « communication responsable ». Nous aborderons ensuite la TNR, en présentant le cadre conceptuel qui la sous-tend, fondé sur une approche ternaire des problématiques écologiques et des transitions associées.

Abstract

In this presentation, we outline the vision of Responsible Digital Transition (RDT) as developed in a Master's program at CNAM, aimed at anticipating future professions in information and communication. We will begin by distinguishing Responsible Digital Transition from the concepts of "responsible digital technology" and "responsible communication." We will then explore RDT by presenting the conceptual framework that underpins it, based on a three-pronged approach to ecological issues and the associated transitions.

Transition Numérique Responsable (TNR) et information-communication : une approche de recherche et de formation préfigurant de nouvelles postures et de nouveaux métiers

Manuel Zacklad

Introduction

Dans cette intervention, nous exposons la vision de la Transition Numérique Responsable (TNR) telle qu'elle est développée dans un programme de Master du CNAM, visant à anticiper de futurs métiers de l'information et de la communication. Nous commencerons par distinguer la Transition Numérique Responsable du concept de « numérique responsable », qui se concentre principalement sur l'empreinte carbone et les déchets, ainsi que de la « communication responsable », ou communication environnementale, qui correspond à la posture classique de la communication d'influence. Nous aborderons ensuite la TNR, en présentant le cadre conceptuel qui la sous-tend, fondé sur une approche ternaire des problématiques écologiques et des transitions associées.

Le numérique responsable basé sur des indicateurs de consommation énergétique ou d'empreinte carbone

On peut faire remonter la prise de conscience institutionnelle des enjeux écologiques du numérique aux années 1992 avec le lancement d'Energy Star par l'agence de protection de l'environnement des Etats Unis. Le programme a démarré avec les ordinateurs personnels et les écrans avant d'être étendus à tous les appareils électroménagers et aux logements (Milestones, ENERGY STAR s. d.) sous la forme, notamment, de l'étiquette-énergie (Fig. 1). Elle a contribué à la généralisation du mode veille sur les équipements informatiques (Green Computing 2024).



Fig. 1. Le logo Energy Star et l'étiquette énergie apposée sur les appareils électroménagers

Si les expressions de « Green computing » ou « Green IT » dominent dans la langue anglaise, les expressions d'informatique durable, d'informatique verte, de numérique éco-responsable et d'éco-TIC se sont succédé en français (Informatique durable, 2024). Aujourd'hui l'appellation dominante est celle de numérique responsable (Numérique écoresponsable 2024) qui intègre les trois dimensions du développement durable et les usages des technologies.

Cependant, force est de constater que, malgré l'ouverture revendiquée à l'ensemble des dimensions du développement durable, tous les guides visant à promouvoir le numérique responsable sont focalisés sur les enjeux environnementaux, dans la logique des travaux de

l'ACERP et de l'ADEME (par exemple, Hiffler & Bihoux 2020, Numérique et environnement, 2024). Les dimensions prises en compte relèvent de la consommation d'énergie, du recyclage des déchets, des politiques d'achat, des usages de navigation et de streaming, pour ne citer que quelques exemples.

Sans minimiser l'importance des enjeux environnementaux, cette approche reflète une vision en partie limitée de la transition numérique, car elle néglige en particulier sa dimension organisationnelle. Or, nous partons du principe que, sans une transformation des organisations, la transition ne pourra réellement s'opérer. Cette vision est en ligne avec différentes approches qui élargissent la perspective du numérique responsable à d'autres dimensions : la problématique du développement des communs de la connaissance (Monnoyer-Smith, 2017), la prise en compte des modes de vie (Flipo, 2020), la vision sociotechnique des territoires-projets (Camp, 2024), les limites d'une approche restreinte aux seules problématiques environnementales (Mouratidou et al., s. d.) ou la diversité des recours au numérique dans la transition écologique de la quantification des émissions de carbone à l'optimisation du système productif en passant par les mobilisations militantes (Parasie & Shulz, 2024). Mais avant d'exposer notre approche de la TNR, nous aborderons d'abord les enjeux liés à la communication digitale et environnementale.

La communication digitale responsable et les liens avec la communication environnementale

Bien que ne relevant pas à proprement parler du numérique responsable, d'autres travaux, promus par l'ADEME et des agences de communication, s'intéressent aux enjeux de la communication responsable (Pour une communication sensible aux enjeux de la transition écologique, ADEME, s. d.) qui est aujourd'hui, de plus en plus souvent, notamment sur les réseaux sociaux numériques, une communication digitale. Selon cette approche, les questions liées au contenu et au support sont différenciées. La responsabilité vis-à-vis du support dépend en grande partie des questions de frugalité évoquées dans le paragraphe précédent, tandis que la responsabilité vis-à-vis du contenu vise à éviter le greenwashing.

Cette prise en compte du contenu converge avec certains questionnements du courant de la communication environnementale, développé dans les SIC francophones (Catellani et al. 2019). Si dans l'étude que Catellani et ses co-auteurs ont consacré aux publications francophones et anglophones (Catellani et al. 2019), les recherches en communication environnementale relèvent d'un programme ouvert et ambitieux incluant des réflexions éthiques et philosophiques, d'un point de vue pratique, les formations et les travaux de recherche appliquées semblent surtout concerner les métiers de "communicant" interne et externe au sens de la fonction communication traditionnelle, pour promouvoir, au niveau institutionnel, la RSE ou la transition écologique.

Par exemple, dans l'ouvrage de Solange Tremblay, Nicole D'Almeida et Thierry Libaert, *Développement durable : Une communication qui se démarque*, (Tremblay et al. 2018) de nombreux chapitres sont consacrés aux études médiatiques (d'Almeida et Lins Peliz, op cit.), au travail des communicateurs professionnels (Tremblay op cit.) ou à la communication engageante (F. Bernard op cit.). Sans nier l'importance de ces problématiques, l'approche TNR se positionne différemment.

L'approche de la transition numérique responsable (TNR)

L'approche de la transition numérique responsable vise à élargir les approches focalisées uniquement sur la mesure du bilan carbone immédiat des activités, mais également celles qui concernent principalement la fonction communication classique dans ses rôles de diffusion d'information, de promotion de l'image et de la culture d'entreprise ou d'influence. Pour ce faire, elle s'appuie sur une vision de la transition numérique qui la différencie de l'informatisation traditionnelle et des processus de rationalisation associés (Bouillon & Galibert 2022).

Dans un texte publié en (Zacklad et al. 2020), nous avons défini la transition numérique comme relevant d'un processus de transformation des activités via des applications légères, souvent basées sur l'informatique en nuage, dans le cadre de démarches qui donnent le pouvoir aux métiers et aux utilisateurs dans des logiques dites « agiles » ou « collaboratives ». Nous insisterons également ici sur le fait que ces démarches encouragent les dimensions propres à la culture numérique issue de la généralisation de l'internet et du web décrites par de nombreux auteurs (Manovich 2001, Levy 2001, Deuze 2006, Doueïhi 2008). Comme le synthétise Mark Deuze et sans pouvoir le développer ici, la culture numérique se caractérise par la place donnée au bricolage, la remédiation et la participation. Cette culture est également très proche de celle du design collaboratif (Sander et Sapper 2008) qui fait partie intégrante de la formation de Master TNR.

De ce point de vue, les professionnels de l'information-communication s'inscrivant dans la démarche TNR sont invités à s'écarter de la posture classique du communicant pour devenir des médiateurs et des facilitateurs de processus de transformation dans lesquels le numérique s'émancipe des approches techno-centrées de l'informatisation traditionnelle. Ils accompagnent et facilitent le développement du numérique et des contenus métiers en s'appuyant sur une vision élargie des enjeux écologiques et des modalités de transformation associées.

Cadre conceptuel : approche ternaire de la transition permettant d'orienter à la TNR

Pour orienter la TNR, nous nous inspirons des trois écologies de Guattari (1989). Rappelons qu'en s'inspirant notamment pour partie de Bateson (1977), Guattari distingue trois types d'écologie :

- environnementale : les relations entre les êtres humains et leur environnement naturel en lien avec la préservation des écosystèmes et l'impact des activités humaines sur la planète ;
- sociale : les interactions entre les individus et les structures sociales, avec pour objectif de transformer les relations de pouvoir, la solidarité, les injustices sociales, etc. ;
- mentale : la subjectivité humaine et les relations des individus à eux-mêmes et aux autres visant à une re-singularisation pour contrer l'uniformisation imposée par la société de consommation.

En nous appuyant sur la Sémiotique des Transactions Coopératives (Fig. 1) nous ré-interprétons ces écologies en distinguant :

- une écologie environnementale qui, en complément du rapport à la nature et aux écosystèmes biologiques, intègre les milieux d'activité dans la perspective, par exemple, de la permaculture des milieux d'activité partagés (Zacklad 2018) ;
- une écologie des modes de production et de consommation qui, en complément des questions d'injustice et de solidarité, intègre de nouveaux modèles économiques, de nouveaux modes de consommation et un design différent des produits et services ;

- une écologie sociale et psychique intégrant les dimensions mentales et sociales qui nous semblent indissociables en adressant les processus de subjectivation individuelle et collective permettant plus de participation, d'intelligence collective et de communautés.

Au trois écologies correspondent également trois points de vue sur la transition en lien avec la théorie de la coopération et de la communication sur laquelle nous nous appuyons (Zacklad 2020) : une transition actantielle en lien avec les processus de subjectivation, une transition artefactuelle, en lien avec les processus de création et une transition mésologique (centrée sur les milieux d'activité) en lien avec les processus de territorialisation (cf. Fig. 1) :

- la transition actantielle correspond à la manière dont la transition numérique, conduite de manière participative, débouche sur de nouvelles formes de gouvernance, d'animation des communautés, d'intelligence collective, etc., pendant le processus de conception et à l'issue de celui-ci ;
- la transition artefactuelle qui correspond au développement de documents et d'applications pendant le processus de conception et à l'issue de celui-ci, offrant des services plus qualitatifs et inclusifs en tenant compte des usages et de la diversité des profils ;
- enfin, une transition mésologique qui prend en compte les milieux d'activité pendant et après la conception des applications, en tenant compte de l'existant d'un point de vue matériel et informationnel, et en contribuant à l'enrichissement des bases de connaissance.

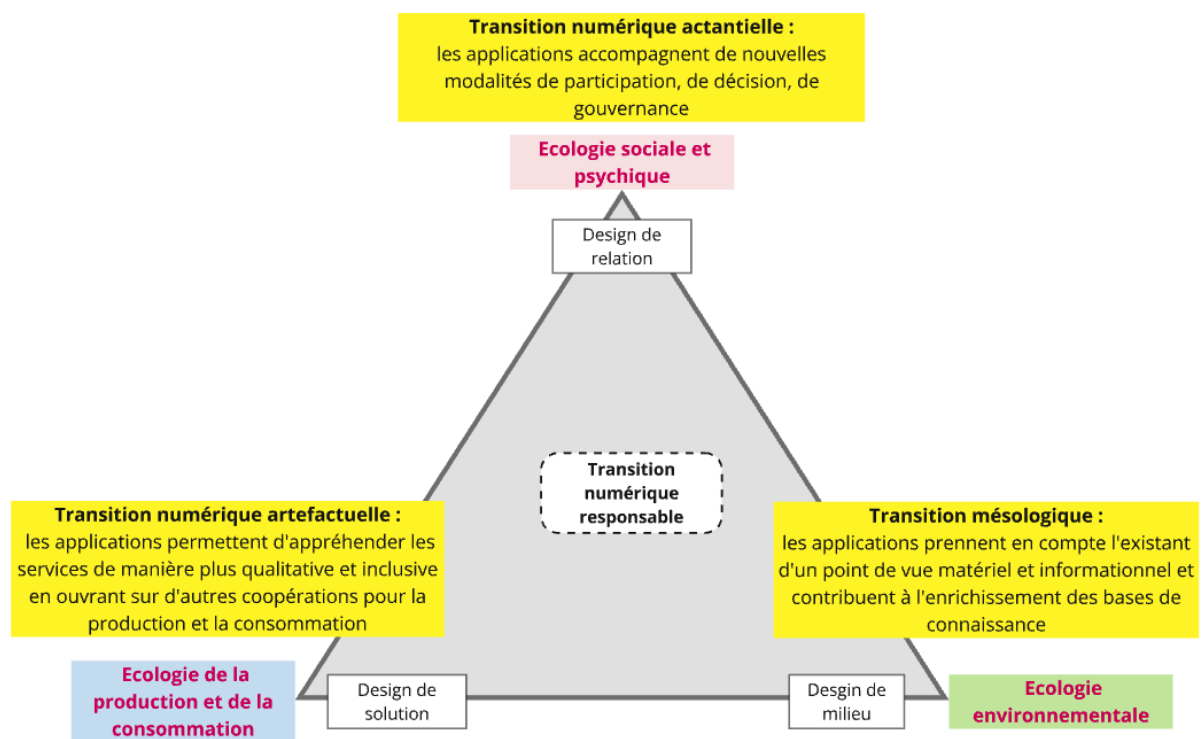


Figure 1 - Les trois écologies prises en compte par la TNR et les transitions associées

Ecologie de la production et de la consommation dans la TNR basée sur les SIC : dispositifs d'information et de communication et approche sémiotique

Les sciences de l'information et de la communication ne sont bien sûr pas seules responsables du développement des applications numériques qui guident la transition numérique. Les sciences de l'ingénieur sont au cœur du processus de conception aval, la programmation, le déploiement, la maintenance, etc. Par contre, elles ont un rôle déterminant dans l'analyse des situations d'usage et la conception amont en lien avec le design et d'autres SHS telles que la sociologie et l'ergonomie. Par rapport à ces autres disciplines des SHS, les SIC ont plusieurs spécificités. Elles sont d'abord intrinsèquement concernées par le développement des dispositifs de communication et d'information et les outils d'expression associés ; écrit, graphisme, image, son, vidéo, etc. et ce quelque soit le domaine d'activité ; culture, santé, éducation, production, logistique, banque et assurance, restauration et hôtellerie, agriculture, etc. Elles sont ensuite en mesure de recourir à la sémiotique pour analyser la signification des artefacts médiateurs.

Tout d'abord, pour examiner ces artefacts, elles s'appuient sur les activités communicationnelles ou conversationnelles, qu'elles soient synchrones ou asynchrones, en présentiel ou à distance. Ces activités sont influencées par la nature de l'œuvre, les modalités de collaboration entre les actants et les configurations organisationnelles ou institutionnelles. Par exemple, dans le cadre de la médiation liée aux dispositifs info-communicationnels (Zacklad, 2019), comme les plateformes de réseaux sociaux, les SIC peuvent contribuer à l'analyse et à la conception de fonctionnalités telles que les fils de discussion, les statuts de présence, les notifications ou encore l'éditorialisation. Elles sont capables d'évaluer ces fonctionnalités et leurs usages afin de proposer des systèmes d'organisation des connaissances plus ou moins sémantisés et explicites, jouant un rôle dans la recommandation, le filtrage et l'archivage. Par ailleurs, elles peuvent aussi critiquer le fonctionnement de certains algorithmes d'intelligence artificielle, dont l'opacité soulève des questions de pertinence d'usage, d'équité, de droit et d'éthique (Zacklad & Rouvroy, 2022).

Deuxièmement, dans l'analyse des dispositifs, des œuvres et des activités, les SIC ne se concentrent ni exclusivement sur les processus cognitifs, comme le font la psychologie ou certaines neurosciences, ni uniquement sur les déterminants sociaux, à l'instar de la sociologie. Leur approche repose sur une analyse sémiotique des interfaces, des dispositifs, des données, des textes et des images, mettant en lumière les logiques symboliques et communicationnelles qui structurent l'expérience des utilisateurs. Cette démarche intègre communication, sens et signification sans jamais les dissocier. Par ailleurs, ces principes sémiotiques peuvent être mobilisés dès la phase de conception, lorsque chercheurs et praticiens collaborent au sein d'équipes pluridisciplinaires dans une logique de co-design (cf. infra).

L'ancrage des SIC dans l'étude de l'information et de l'expressivité dépasse largement le domaine de la culture. En ce qui concerne les dispositifs info-communicationnels numériques, leur capacité à analyser de manière critique et constructive les interactions médiatisées permet d'élaborer des solutions plus durables que celles actuellement privilégiées par la plupart des plateformes, et ce, quel que soit le secteur d'activité. Par exemple, dans le commerce en ligne, une analyse critique des informations, des données, des images, des textes et des acteurs impliqués pourrait conduire à définir de nouveaux critères de caractérisation des produits. Ceux-ci pourraient mettre en évidence le travail invisible, les coûts cachés liés aux externalités négatives ou encore les possibilités de maintenance. De plus, cette approche favoriserait la mise en relation des acteurs au travers de processus de coopération inédits, ce qui pourrait non seulement suggérer de nouvelles configurations organisationnelles et institutionnelles, mais aussi redéfinir les propriétés des œuvres en termes de structure, de fonction et de forme. Cela

contribuerait à les rendre plus durables et plus maintenables en révélant la chaîne de transactions coopératives ayant permis leur mise à disposition.

Ecologie sociale et psychique dans la TNR basée sur les SIC : participation, co-design, gouvernance délibérative

Dans la perspective de l'écologie de la production et de la consommation, la transition numérique responsable (TNR) influence non seulement les modes de conception, de fabrication et de distribution, mais aussi les propriétés des artefacts et les savoirs mobilisés. Toutefois, ces évolutions sont indissociables des transformations relationnelles, qui constituent à la fois une condition nécessaire et une conséquence des innovations artefactuelles.

Adopter une approche de la TNR implique donc de repenser les relations selon trois axes : (1) une participation élargie de l'ensemble des actants, (2) l'instauration de processus de co-design et (3) la mise en place d'une gouvernance délibérative. Dans ces trois dimensions, les SIC et les dispositifs d'information et de communication qu'elles promeuvent jouent un rôle central. Contrairement à d'autres disciplines qui se limitent à formuler des principes généraux, elles analysent concrètement le déroulement des conversations médiatisées, quels que soient leurs cadres de diffusion. Cela inclut le développement de formats de discussion adaptés, l'usage de langages et d'interfaces inclusifs, ainsi que la mise en place de mécanismes de modération et de facilitation. En favorisant ainsi l'approfondissement des échanges et l'intercompréhension, les SIC contribuent à une approche plus durable du fonctionnement des collectifs.

- 1) Les dispositifs d'information et de communication ont d'abord pour effet de faciliter la participation aux conversations d'un nombre plus important possible de parties prenantes en facilitant l'interactivité. Dans le contexte de l'utilisation des plateformes, cette participation permet notamment la création de communautés d'intérêt et de communautés de pratique au sein des organisations ou à un niveau plus large. Tout en encourageant ces possibilités, l'approche info-communicationnelle de la TNR veille à ce que cette participation ne soit pas exclusivement pensée à des fins d'influence, voire de manipulation, comme c'est parfois le cas dans la communication stratégique (au sens de l'agir stratégique d'Habermas). Cela implique également de lutter contre l'opacité des algorithmes de recommandation, qui induisent des biais non contrôlables dans les modalités de participation.
- 2) En prolongeant la participation, le design collaboratif, qui entretient des liens étroits avec le design participatif, sans que ces notions ne se recouvrent totalement, vise à impliquer les parties prenantes dans la conception en articulant les savoirs hétérogènes dont elles sont porteuses. Le design peut porter sur les artefacts (design de solution), le collectif et ses règles (design de relation) ou les dispositifs d'accès et l'environnement au sens large (design de milieu). Le design est une activité intensive en connaissances qui implique de nombreux artefacts médiateurs spécialisés pour élaborer des plans, des maquettes ou des prototypes. Ne pas réserver cette activité aux seuls experts techniques est une condition essentielle de la TNR. Elle permet la mise en place de communautés d'action (Zacklad, 2003). Dans la TNR info-communicationnelle, le communicant ou le spécialiste en information peut jouer un rôle déterminant dans les processus de co-design en organisant ces démarches ou en facilitant les ateliers en relation avec d'autres spécialistes du design.
- 3) Enfin, une fois les dispositifs institutionnalisés après la phase de conception, la phase de pilotage dans la gestion courante des organisations publiques et privées intervient. Cette phase implique, notamment, des arbitrages liés à l'allocation des ressources. La TNR info-communicationnelle encourage la mise en place de mécanismes de

gouvernance délibérative permettant aux membres concernés par les décisions de participer activement à celles-ci sur la base d'un accès aux données et aux documents, au-delà des échanges d'opinion rendus possibles par le premier niveau de participation (cf. supra). Cette gouvernance délibérative peut notamment être mise en place pour gérer des communs, qu'ils soient tangibles ou informationnels, les « communs de la connaissance ». Des espaces documentaires participatifs (Zacklad 2007) peuvent être utilisés pour partager, élaborer et annoter les informations utiles à la décision, instrument que l'on retrouve dans de nombreuses initiatives relevant, par exemple, des « civic tech » (Mabi 2021).

Transition numérique responsable info-communicationnelle et dimensions mésologique : dispositif de transmédiation et permaculture des milieux d'activité

La perspective de l'écologie environnementale englobe à la fois les écosystèmes naturels, incluant le biotope et la biocénose, et l'environnement des activités humaines. Ces dernières, tout en modifiant profondément les écosystèmes naturels, développent des habitats et des systèmes de production, de consommation et de recyclage des déchets. Bien que l'impact des activités humaines sur les écosystèmes naturels soit crucial, notamment à travers les émissions de CO₂ menaçant la biodiversité, nous considérons ici l'environnement des activités humaines en tenant compte de leur dimension artificielle, particulièrement significative en milieu urbain, dans les environnement de travail, de consommation, d'habitation.

L'écologie environnementale prend en compte à la fois les écosystèmes naturels, composés du biotope et de la biocénose, et l'environnement des activités humaines. Ces dernières, en transformant profondément les écosystèmes naturels, façonnent également les habitats humains ainsi que les systèmes de production, de consommation et de gestion des déchets. Si l'impact des activités humaines sur la nature, notamment à travers les émissions de CO₂ et leurs effets sur la biodiversité, demeure une question essentielle, nous nous intéressons ici plus spécifiquement à l'environnement artificiel créé par ces activités. Cette dimension est particulièrement marquée en milieu urbain, ainsi que dans les espaces de travail, de consommation et d'habitation.

Nous posons comme hypothèse de travail l'existence d'une continuité entre ces deux problématiques : la prise en compte de la durabilité des environnements d'activité contribue positivement à la préservation des écosystèmes naturels. Toutefois, cela nécessite de dépasser une approche limitée à la seule mesure du bilan carbone instantané des activités pour adopter une vision intégrée et globale.

Aujourd'hui, dans la plupart des sociétés, les environnements d'activité incluent de manière intrinsèque le numérique sous toutes ses formes : serveurs, réseaux, appareils, informations et applications. Ces éléments constituent ce que l'on peut appeler l'environnement support (Zacklad 2012, Merzeau 2014) ou l'habiteile virtuelle (Boullier 2011). Dès lors, la transition numérique responsable, envisagée sous l'angle info-communicationnel et dans sa dimension de territorialisation, s'inscrit pleinement dans l'écologie de l'environnement des activités humaines. Cette approche refuse par ailleurs d'opposer les composantes numériques et non numériques de cet environnement, mais les envisage de manière interconnectée dans la logique des dispositifs de transmédiation (Zacklad 2018).

Dans un texte antérieur, nous avons posé les fondements d'une permaculture des milieux d'activité, en la définissant comme une démarche visant à créer des environnements capacitants, sérendipiens et aménitaires (Zacklad 2018). Nous avons alors proposé sept principes de design pour guider cette approche, s'inscrivant dans une logique transmédia, c'est-à-dire une approche :

“délibérément conçue pour permettre l'articulation dynamique entre, d'une part, des dispositifs communicationnels reposant sur la rencontre en présentiel dans l'environnement support que constitue l'architecture des espaces et la programmation temporelle et d'autre part, sur différents dispositifs info-communicationnels mis à disposition avant pendant et après les rencontres. S'ils sont bien également des méta-dispositifs, les dispositifs qu'ils articulent sont intégrés et permettent plus facilement la mise en place de scénarios de coopération satisfaisants (Zacklad 2018)”

Conclusion

Tout en reconnaissant l'intérêt des approches axées sur la mesure du bilan carbone, notamment dans les situations où le gaspillage est manifeste, ainsi que le rôle de la communication dans la diffusion des discours favorables à la transition socio-écologique, nous considérons que l'approche TNR peut, en complément, induire des transformations profondes et durables. En se concentrant sur les dispositifs concrets favorisant la coopération et la communication entre les acteurs, les SIC ont la capacité, à travers la recherche et la formation, de contribuer à cette transition d'une manière complémentaire à celle des experts en modélisation environnementale, en sciences politiques ou en ingénierie, entre autres.

Bibliographie

- Bateson, G. (1977). *Vers une écologie de l'esprit*, Seuil.
- Bouillon, J.-L., & Galibert, O. (2022). Pour une mise en critique des rationalisations info-communicationnelles : Introduction. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, N° 3(2), 5-24.
<https://doi.org/10.3917/atic.003.0005>
- Boullier, D. (2011). Habîtle virtuelle. *Urbanisme*, 376, 42.
- Camp, J. (2024). Numérique responsable et artisanat : Confrontations culturelles face aux risques numériques. *Interfaces numériques*, 13(2), Article 2.
<https://doi.org/10.25965/interfaces-numeriques.5313>
- Deuze, M. (2006). Participation, Remédiation, Bricolage : Considering Principal Components of a Digital Culture. *The Information Society*, 22.
<https://doi.org/10.1080/01972240600567170>
- Doueïhi, M. (2008). *La grande conversion numérique*. Seuil.
- Flipo, Fabrice. 2020. *L'impératif de la sobriété numérique : l'enjeu des modes de vie*. Éditions Matériologiques.
- Guattari, F. (1989). Les trois écologies, Galilée.
https://static1.squarespace.com/static/5657eb54e4b022a250fc2de4/t/566fa0cdddf40f39ea7f3d8bb/1450156237851/1989_F%C3%A9lix+Guattari_Les+Trois+Ecologies.pdf
- Loto Hiffler, B., & Bihouix, P. (2020). *Le guide d'un numérique plus responsable* (Nouvelle éd. modifiée, augmentée). ADEME.
- Mabi, C. (2021). La « civic tech » et « la démocratie numérique » pour « ouvrir » la démocratie ? *Réseaux*, 225(1), 215-248. <https://doi.org/10.3917/res.225.0215>

Manovich, L. (2001). *The Language of New Media*. The MIT Press.
<https://mitpress.mit.edu/9780262632553/the-language-of-new-media/>

Monnoyer-Smith, L. (2017). « Transition numérique et transition écologique ».

Annales des Mines – Responsabilité et environnement 87(3)

Numérique et environnement. (s. d.). Arcep. Consulté 9 décembre 2024, à l'adresse
<https://www.arcep.fr/nos-sujets/numerique-et-environnement.html>

Parasie, S., & Shulz, S. (2024). Le numérique au service de la transition écologique ? : Un panorama des recherches en sciences sociales. *Réseaux*, 244(2), 11-45.
<https://doi.org/10.3917/res.244.0011>

Sanders, E., & Stappers, P. J. (2008). Co-creation and the New Landscapes of Design. *CoDesign*, 4, 5-18. <https://doi.org/10.1080/15710880701875068>

Tremblay, S., D'Almeida, N., & Libaert, T. (2018). *Développement durable : Une communication qui se démarque*. Presses de l'Université du Québec.

Zacklad, M., & Rouvroy, A. (2022). L'éthique située de l'IA et ses controverses. *Revue française des sciences de l'information et de la communication*, 25, Article 25.
<https://doi.org/10.4000/rfsic.13204>

Zacklad, M. (2020). Changements de régimes de conversation dans la transition numérique. *Approches Théoriques en Information-Communication (ATIC)*, 1(1), 7-40.
<https://doi.org/10.3917/atic.001.0007>

Zacklad, M. (2019). « Le design de l'information : textualisation, documentarisation, auctorialisation ». *Communication & langages*, 199, 37-64. doi: [10.3917/comla1.199.0037](https://doi.org/10.3917/comla1.199.0037).

Zacklad, M., Alemanno, S. P., & Ihadjadene, M. (2020). Transition numérique, une approche info-communicationnelle ? *Approches Theoriques en Information-Communication (ATIC)*, 1(1), 1-7. <https://doi.org/10.3917/atic.001.0001>

Zacklad, M. (2018). *Vers une permaculture des milieux d'activité partagés*.
https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_01958320/document

Zacklad, M. (2003). Communities of action: A cognitive and social approach to the design of CSCW systems. *Proceedings of the 2003 ACM International Conference on Supporting Group Work*, 190-197. <https://doi.org/10.1145/958160.958190>

Sites web

Green computing. (s. d.). Dans Wikipedia.
https://en.wikipedia.org/w/index.php?title=Green_computing&oldid=1260325798

Milestones, ENERGY STAR. (s. d.). Consulté 8 décembre 2024,
https://web.archive.org/web/20161202012204/https://www.energystar.gov/index.cfm?c=about.ab_milestones

Numérique Ecoresponsable. (s. d.). Consulté 8 décembre 2024,
<https://ecoresponsable.numerique.gouv.fr>

Pour une communication sensible aux enjeux de la transition écologique | *Le site de la communication responsable*. (s. d.). Consulté 8 décembre 2024, à l'adresse
<https://communication-responsable.ademe.fr/>

L'IA vecteur de transitions dans le secteur des médias : quels discours sur les enjeux épistémiques ?
AI as a vector of transitions in the media sector: what discourses on epistemic issues?

Bruno Lefevre, Université Libre de Bruxelles, ReSIC
bruno.lefevre@ulb.be

Louis Wiart, Université Libre de Bruxelles, ReSIC
louis.wiart@ulb.be

Mots-clés : Media, Intelligences artificielles, Éthique, Économie politique, Plateformes et réseaux sociaux

Keywords : Media, Artificial intelligence, Ethics, Political economy, Platforms and social networks

Résumé :

Depuis les années 2020, l'intégration de technologies d'« intelligences artificielles » - IAs - dans les entreprises de presse fait l'objet d'expérimentations, de cellules et groupes de travail, de concertations, de formations et actions de sensibilisation. Les enjeux et impacts éthiques ou épistémiques apparaissent encore faiblement pensés et encadrés. Peut-on identifier les éléments structurants d'un *epistemic welfare* de l'information dans ce contexte contemporain ? Sur la base d'analyses de contenus et d'entretiens menés en France et Belgique francophone, nous proposons trois modèles des discours associés aux modalités d'intégration de technologies génératives et de recommandation dans les médias.

Abstract :

Since the 2020s, the integration of “artificial intelligence” -AI- technologies into news organizations has been the subject of experimentation, working groups, consultation, training and awareness-raising. Ethical and epistemic issues and impacts still appear to be poorly thought out and managed. Can we identify the structuring elements of an epistemic welfare of information in this contemporary context? Based on content analysis and interviews conducted in France and French-speaking Belgium, we propose three models of discourse associated with the integration of generative and recommender technologies in the media.

L'IA vecteur de transitions dans le secteur des médias : quels discours sur les enjeux épistémiques ?

Bruno Lefèvre & Louis Wiat

1. Introduction et objectifs

Les discours sur la maturité de nouvelles technologies génératives ou de recommandation de contenus numériques et leurs usages croissants affectent les pratiques professionnelles, organisations et modèles économiques au sein des entreprises de presse françaises. Ces différentes formes de transitions socio-économiques dans le secteur des médias doivent être comprises au sein de dynamiques plus anciennes ou plus larges (Wasko, 2014) : numérisation des usages et des contenus d'information (Newman & al., 2024), concentrations économiques et diversification d'activités, domination de marchés par des groupes transnationaux, financiarisation accrue.

Nous entendons ici par « intelligences artificielles » - IAs - un ensemble assez diversifié de services numériques qui, sur la base de corpus de contenus préexistants et de critères de tri ou variables pondérées, conduisent à la production ou à la sélection de contenus d'information numériques. Autonomes ou intégrés à des systèmes métiers, généralistes ou spécialisés, ces IAs génératives et algorithmes de recommandation (Blassnig & al., 2024) transforment tant les pratiques professionnelles que les modalités de distribution et de consommation des contenus d'information.

Des acteurs extérieurs au champ du journalisme

La numérisation générale des pratiques d'accès à l'information s'est traduite par l'intégration dans le secteur d'acteurs extérieurs à la presse et à l'information audiovisuelle (Poell & al., 2022), qui assurent désormais, notamment pour les plus jeunes, des canaux diversifiés et multiformats d'accès aux contenus journalistiques. Ces services généralistes de plateformes d'intermédiation et réseaux sociaux exploitent eux aussi des IAs et systèmes de recommandation. Leurs usages influencent directement la visibilité et la distinction des contenus journalistiques, au regard de contenus produits hors des cadres déontologiques et éthiques propres au journalisme. Ce phénomène affecte les capacités des publics à construire leurs représentations du monde et les processus mêmes de construction et diffusion des connaissances.

Centralité des fonctions d'édition pour une visibilité sur de nombreux médias

Depuis les années 2000, la défiance envers les médias traditionnels se renforce. Ceci les a conduits à investir massivement les espaces numériques (avec l'apparition notamment de *pure players*), et à développer de nouveaux services de sociabilités envers leur audience (coulisses de la fabrique de l'information, médiateurs, fact-checking). Cependant, et bien que 61 % des Français déclaraient dans une étude de l'Arcom début 2024 éviter parfois ou souvent de s'informer, 78 % déclaraient également s'informer autant ou davantage qu'avant (Arcom, 2024). Si la télévision et la radio restent les médias les plus utilisés à cet effet, les moteurs de recherche, réseaux sociaux et portails d'agrégation de contenus sont massivement utilisés, souvent en articulation pour accéder aux contenus ou vérifier l'information diffusée. 84 % des sondés déclarent privilégier les sources de confiance tandis que 53 % préfèrent une sélection des informations par des journalistes plutôt que par des algorithmes. Entre confiance, diversité, parfois désintérêt, les modalités de construction des représentations via les médias d'information apparaissent ainsi complexifiées.

Quelles traces d'un *epistemic welfare* associé aux IAs dans les discours des médias ?

Les formes d'intégration des outils d'IA dans les logiciels métiers des journalistes et les reconfigurations des processus de production et diffusion de l'information sont très diverses (Noain-Sánchez, 2022 ; Henriksson & al., 2023 ; de-Lima-Santos & Ceron, 2021). Mais ces intégrations concernent l'ensemble du secteur et affectent, de fait, la nature et les conditions de production de l'actualité et de la vérité.

Cette contribution porte spécifiquement sur les discours liés à cette diversité de formes d'intégrations technologiques et sur les représentations qu'ils véhiculent du sens de ces technologies et de leurs usages pour les acteurs du secteur de l'information. Nous nous attachons particulièrement aux dimensions éthiques et déontologiques de ces discours, et notamment en quoi les représentations qu'ils portent sont susceptibles de contribuer à reconfigurer les constituants d'un « *epistemic welfare* ».

Le concept d'*epistemic welfare* vise à caractériser les conditions de production et d'échange des connaissances dans cet environnement fortement numérisé. Il se définit comme un ensemble de valeurs fondamentales qui combinent des droits, des garanties et des libertés au sens de capacités effectives des individus et d'opportunités offertes au sein de groupes sociaux régis par des règles et limites reconnues. Appliqués spécifiquement au domaine de l'information médiatique, ces droits et opportunités accessibles aux individus affectent leur liberté d'information, de pensée et de compréhension du monde.

Définir un cadre général qui répondrait à ces exigences implique de considérer un ensemble hétérogène de dynamiques qui contribuent, à leur manière et à différents niveaux, à créer les conditions pour les individus d'un rapport à l'information qui soit autodéterminé, émancipateur et contribuant à l'intérêt général. Nous posons l'hypothèse que les usages massifs des IAs génératives et de recommandation, considérées comme phénomènes socio-économiques et politiques, transforment ce rapport des individus aux contenus médiatiques.

Ce questionnement s'inscrit dans les traditions du constructivisme social (Berger & Luckman, 2018), de l'épistémologie sociale (Bouvier & Conein, 2007) et de l'économie politique de la communication (Garnham 2005, 2000 ; Golding & Murdock, 1997 ; Mosco, 1996). Nous cherchons donc à comprendre comment les conditions mêmes de production et de diffusion de l'information dans le secteur économique des médias affectent les modalités de constitution des savoirs et des croyances au sein de nos sociétés (Goldman, 2020). Ces conditions relèvent de pratiques, de modes d'organisation, de dispositifs sociotechniques, mais aussi de modalités de coopération et rapports de forces entre acteurs économiques. De même, nous considérons que les politiques publiques de régulation jouent également un rôle important, en contribuant à configurer les conditions dans lesquelles l'information d'actualité est produite, diffusée et consommée.

2. Méthodologie

Afin de comprendre sous quelles formes ces usages contemporains des IAs prennent sens et peuvent affecter les modalités de construction des représentations du monde par les individus, nous nous attachons ici à identifier et analyser les discours des entreprises de presse sur les enjeux éthiques associés à l'intégration de ces technologies dans leur champ d'activité (Noain-Sánchez, 2022). Sans les détailler ici, nous avons au préalable caractérisé la diversité des formes effectives d'intégration de ces outils dans les pratiques professionnelles et modèles économiques (Beckett & Yaseen, 2023).

Focalisé sur les discours, notre article repose donc sur des analyses de contenus (une cinquantaine de chartes publiées sur les sites et plateformes de médias et d'organismes de régulation) et d'une vingtaine d'entretiens avec des professionnels du secteur (représentants de rédactions, dirigeants, responsables de l'innovation). Les médias concernés sont les suivants :

TF1, France TV, Radio France, M6, BFM Tv, Canal Plus, Libération, Le Monde, Médiapart, RTBF, Le Soir et La Libre. Ces analyses ont porté sur les marchés de la France et de la Belgique francophone en 2023 et 2024. Elles ont été menées dans le cadre du programme de recherche *Understanding Algorithmic Gatekeepers for Epistemic Welfare* (ALGEpi). Dans ce cadre, six laboratoires européens partenaires interrogent de manière interdisciplinaire le concept juridique d'*epistemic welfare* à la lumière du poids croissant des technologies numériques génératives et de recommandation dans le secteur économique des médias et de l'information.

Nous cherchons donc ici à caractériser les discours qui accompagnent les différentes formes d'intégration des IAs dans les entreprises de presse. Nous considérerons ces technologies moins pour les objets sociotechniques qu'elles représentent que pour les opportunités socio-économiques qu'elles apparaissent offrir et pour les croyances auxquelles elles sont associées pour ces acteurs, pris dans un ensemble de dynamiques de transition. Nous cherchons à identifier dans ces discours des signes de nouvelles formes de contribution des IAs et algorithmes à un *epistemic welfare* de l'information. Nous soulignerons ainsi la diversité des injonctions à la transition, mobilisées dans les discours, mises en œuvre sous formes de reconfigurations organisationnelles, économiques et stratégiques, et susceptibles d'affecter *in fine* les modalités de production et de circulation des représentations sociales.

3. Trois modèles de contribution des IAs à un *epistemic welfare*

Nous proposons ici trois modèles idéaux-typiques des discours tenus par les entreprises de presse que nous avons observées et relatifs aux enjeux épistémiques associés aux formes de leur intégration des IAs. L'objectif est de caractériser des tendances observées, au sein des groupes de presse mais aussi dans leurs relations avec d'autres acteurs du secteur dont les éditeurs de logiciels et services d'IAs, les plateformes d'intermédiation (Rebillard & Smyrniotis, 2019) et les réseaux sociaux. Ces modèles permettent de caractériser des représentations induites par ces technologies au regard d'enjeux socio-économiques auxquels sont confrontées ces entreprises, leurs effets potentiels vis-à-vis de leurs publics, et leurs attentes en termes de politiques publiques de régulation. Si les fonctionnalités exploitées des IAs peuvent sembler similaires d'un média à l'autre, les modalités d'intégration de ces technologies dans les pratiques professionnelles et modèles économiques apparaissent en effet hétérogènes. De même, ces intégrations prennent sens dans le cadre de stratégies, de postures éthiques, de rapports à l'audience, ou encore de dynamiques de concentration économique et de financiarisation. Enfin, le secteur de l'information ne peut être limité à un marché qui s'auto-régule : les politiques publiques, et notamment celles qui concernent les pratiques des plateformes et réseaux sociaux ou les usages des IAs, définissent un cadre général dans lequel s'opèrent ces relations entre acteurs (Csink & Mayer, 2014). Réinterroger, dans le contexte contemporain décrit plus haut, la contribution des médias d'information à l'intérêt général, aux libertés individuelles et aux formes de production et d'échange des connaissances nous semble nécessaire, notamment afin de contribuer à identifier des axes de régulation des politiques publiques qui renforcent ces principes.

Afin de construire ces modèles idéaux-typiques, nous avons identifié un ensemble de points-clés, d'indicateurs de clivages entre les discours tenus par ces professionnels.

Des discours sur les enjeux éthiques des IAs principalement observés dans les médias de service public et les médias indépendants

Nous avons analysé les publications, notamment sous formes de chartes déontologiques et éthiques, de 21 médias traditionnels, relevant de la presse écrite, de la radio, de la télévision, et de *pure players*. À l'automne 2024, 60 % des médias observés ne diffusaient pas sur leurs plateformes de discours spécifiques à leurs usages des IAs. Seuls 20 % d'entre eux évoquent

des enjeux éthiques et déontologiques, principalement en affirmant la responsabilité ultime du journaliste sur les contenus qu'il produit. La presse écrite, les médias indépendants et les médias de service public (Garnham, 2005) apparaissent les plus concernés par ces enjeux. Les entretiens menés nous ont permis de mesurer la complexité et la diversité des dynamiques internes susceptibles de déboucher sur des prises de positions et engagement publics. Cette complexité, au regard de la fulgurance de l'intérêt porté aux IAs génératives par les individus et collectifs, explique en partie la relative rareté des discours éthiques de la part des entreprises de presse. Les algorithmes de recommandation sont faiblement exploités sur les plateformes des entreprises de presse, notamment parce qu'ils apparaissent contradictoires avec l'affirmation de lignes éditoriales propres. Pour autant, ces systèmes de recommandation affectent fortement la visibilité des contenus produits par les médias sur les plateformes d'intermédiation tierces et sont susceptibles de générer des effets épistémiques dont les bulles de filtres et chambres d'écho (Pariser, 2011), ce qui implique pour les entreprises de presse un important travail de *tagging*, d'édition et de référencement.

Productivité, fidélisation du public et moindre dépendance aux grands groupes de production et distribution : des expérimentations d'usages de l'IA

Au-delà de la présence de discours officiels de la part de ces acteurs, nous avons cherché à identifier les réflexions internes et démarches menées par les entreprises de presse sur ces enjeux éthiques nouveaux (Dörr, 2023). Les entretiens que nous avons menés témoignent de dynamiques d'expérimentations, dont l'initiative et les modalités de mise en œuvre dépendent fortement des organisations et cultures d'entreprise. Le caractère soudain et massif des usages des IAs génératives a généré des craintes profondes parmi les journalistes mais également des espoirs de gains de productivité pour les dirigeants et services marketing, tant pour les fonctions d'édition que pour la fidélisation des publics et le ciblage publicitaire. Dans la plupart des cas observés, des cadres internes d'usages de ces technologies ont été posés, sur la base de principes de responsabilité du journaliste et, majoritairement, de transparence vis-à-vis de l'audience. Outre des périodes de formation et de tests de solutions génériques, certains groupes de médias publics et privés déclarent s'associer à des centres de recherche et d'innovation pour investir dans des solutions propres et déployées sur l'ensemble du groupe. Les médias indépendants se rassemblent pour, collectivement, définir les principes des solutions attendues, puis les mettre en œuvre.

Mais là-encore, les médias, notamment audiovisuels, intégrés à de grands groupes de communication privés, apparaissent moins préoccupés par les enjeux éthiques des usages de ces technologies que par l'automatisation ou l'optimisation de tâches jugées à faible valeur ajoutée : édition multimédia et multiplateformes, sous-titrages, transcription, traduction, génération de tags, ciblage publicitaire et recommandation.

Médias, plateformes, SSII : interdépendances et dominations

Les IAs génératives et de recommandation impactent également l'économie des médias du fait de la forte dépendance de ces derniers aux services de distribution et de diffusion qui, selon les interviewés, assurent 60 à 85 % de leur audience. La centralité de plateformes transnationales et généralistes (moteurs de recherche, agrégateurs, réseaux sociaux) pour l'accès aux contenus d'information induit d'une part une rupture entre leurs producteurs et leurs audiences, et d'autre part la nécessité d'importantes fonctions d'édition au sein des médias afin que leurs productions soient visibles sur ces différentes plateformes (Simon, 2024). Les IAs constitueraient ici des réponses à la fois à ces besoins d'édition diversifiée et en continu, et à la fidélisation d'audiences par l'analyse et l'exploitation de données permettant de meilleures recommandations de contenus.

L'intégration des IAs dans les pratiques professionnelles nécessite des investissements financiers, technologiques et humains, dont l'importance tend à privilégier les grands groupes, privés ou publics, aux médias indépendants. Ces technologies apparaissent ainsi comme des vecteurs contemporains de dynamiques de concentration économique (Hendrickx & Ranaivoson, 2019) et de financiarisation du secteur.

Par ailleurs, et notamment du fait que la plupart des moteurs d'IAs génératives sont contrôlés par les mêmes groupes qui assurent la distribution de l'information, une nouvelle forme de dépendance lie médias producteurs et plateformes (Poell & al, 2022) : les moteurs d'IAs intègrent dans leurs corpus d'apprentissage des contenus produits par les médias, souvent sans respect des droits d'auteur et voisins, sans mention de source dans le contenu généré, et sans rémunération de ces usages.

Afin de limiter leurs dépendances aux éditeurs de logiciels génératifs ou de recommandation et aux plateformes, les groupes et collectifs de médias tendent à concevoir et développer leurs propres solutions techniques et à inciter à l'usage direct de leurs plateformes ou applications mobiles. France TV et la RTBF développent leurs propres algorithmes de service public, qui visent à renforcer leurs missions d'intérêt général et de diversité. L'Alliance de la Presse d'Information Générale – APIG – et Reporters Sans Frontières – RSF – développent depuis 2023 une IA générative baptisée Spinoza qui garantit le respect de la propriété intellectuelle sur les contenus d'apprentissage et cite les sources sur lesquelles s'appuie le contenu généré. Des médias indépendants mettent enfin en place des portails spécifiques afin de s'émanciper de leur dépendance des plateformes et réseaux sociaux, sur lesquels leurs contenus sont de plus en plus invisibilisés.

Epistemic welfare et politiques publiques

Ces trois modèles induisent également différents équilibres entre, d'une part, des auto-régulations du secteur, via des rapports de forces entre entreprises de médias, de plateformes d'intermédiation, voire d'édition de solutions informatiques, et d'autre part un cadre juridique et réglementaire qui porte sur différentes dimensions de régulation : l'affirmation des spécificités déontologiques du journalisme (par exemple par des formes de labels), les engagements éthiques, l'indépendance éditoriale et financière, la défense du pluralisme et de la diversité, le soutien à l'innovation, ou la protection effective des droits d'auteur et droits voisins.

Là encore, les modes d'organisation et d'action apparaissent hétérogènes entre acteurs publics et privés, notamment du fait de leur modèle économique et de leurs engagements pour l'intérêt général, mais aussi entre grands groupes financiarisés et médias indépendants ou associatifs. Là où les grands groupes ont la capacité économique et financière de négocier de manière bipartite, voire de s'appuyer sur des images de marque fortement ancrées auprès du public, les médias indépendants choisissent de s'organiser collectivement. Outre des actions de lobbying, cela se traduit chez ces acteurs par des projets de recherche pour la production de moteurs d'IAs répondant à leurs engagements éthiques, dont la citation des sources, et reposant sur des corpus pour lesquels les accords ont été formellement obtenus et les droits d'auteurs respectés.

En France comme en Belgique, un droit de la presse spécifique définit un ensemble de contraintes déontologiques, éthiques et réglementaires. Les médias d'information qui relèvent de ce cadre réglementaire, qui ouvre notamment sur des soutiens financiers publics en contrepartie du respect des contraintes posées, deviennent invisibilisés sur les marchés du fait d'un pouvoir dominant et opaque des plateformes et réseaux sociaux, mais aussi de phénomènes d'hyper-production de « contenus » informatifs, fortement accélérés par les capacités offertes par les IAs génératives (Van Drunen & Fechner, 2023). Par ailleurs, les dynamiques de financiarisation et de concentration économique qui affectent le secteur de la presse et, plus

largement les champs de la connaissance (audiovisuel, édition, éducation et formation), contribuent à renforcer les risques idéologiques et de manipulation de la vérité.

Plusieurs dispositifs réglementaires tentent de réguler les effets des technologies numériques sur ces enjeux, aux niveaux européen et nationaux : IA Act, DSA et DMA (Burnley, 2024). Parallèlement, des textes réglementaires dont le Media Freedom Act tentent de protéger l'indépendance éditoriale et le pluralisme. Cependant, d'une part l'articulation de ces textes demeure complexe dans le champ spécifique des médias, d'autre part ils apparaissent ne répondre que partiellement, et souvent sans contraintes suffisamment fortes, aux enjeux éthiques posés par les IAs en termes de production et de diffusion des connaissances et représentations dans le champ de l'information (Seipp & al., 2024). Cet écueil fait l'objet de mobilisations fortes des organisations professionnelles parmi les acteurs de service public comme parmi les médias indépendants.

Trois grands types de discours relatifs aux transitions induites par les IAs dans les médias et appelant des modalités de régulation publique distinctes

Les constituants d'un *epistemic welfare* de l'information reconfiguré du fait des usages contemporains des IAs et algorithmes semblent donc pouvoir être identifiés, tant du fait de pratiques professionnelles et stratégies économiques que sous l'influence de politiques publiques, notamment européennes et nationales. Pour la majorité des médias observés, la supervision humaine, la responsabilité du journaliste et la transparence vis-à-vis de leurs publics constituent des engagements fondamentaux pour prévenir la mésinformation et la perte de confiance (Martens & al. 2018). Certains profitent même des conditions contemporaines de production et de diffusion de l'information, par les IAs génératives et robots comme par les choix de recommandation qui tendent à rendre invisibles ou indistinguables les contenus produits par les médias, pour réaffirmer ou rendre davantage sensibles leurs spécificités déontologiques et éthiques, encadrées par la loi.

Cependant, pour d'autres acteurs, les technologies génératives et de recommandation apparaissent avant tout constituer des opportunités de réponses à une problématique économique, via des réorganisations des métiers et pratiques, des économies d'échelles, des diversifications de revenus. La défense d'un *epistemic welfare* de l'information n'est ici pas un sujet prioritaire.

Nous proposons dans le tableau ci-après (Tableau 1) trois modèles idéaux-typiques des représentations associées aux IAs dans les médias que nous avons observés.

Le modèle productiviste renvoie à des discours sur l'IA axés prioritairement sur la performance industrielle. Ce modèle se caractérise par le renforcement de l'emprise socio-économique des grands groupes financiarisés et intègre la centralité d'acteurs transnationaux de plateformes pour la diffusion des contenus d'information.

Des rapports de forces persistent entre ces acteurs, mais les médias s'en accommodent et tentent de tirer profit de cette transition. *Le Monde* a par exemple signé un accord avec Open AI en 2024 monétisant l'exploitation de ses contenus. Dans la quête d'une diversification des sources de revenus, la fidélisation du public, par abonnement et accès direct, vise avant tout la croissance du revenu moyen par utilisateur. Selon les représentants interviewés, ces dynamiques, renforcées par leurs représentations et usages de l'IA, n'auraient aucun impact sur leurs engagements éthiques et pour l'intérêt général.

Le modèle pluraliste repose sur la croyance que les IAs et algorithmes, dans le contexte économique et politique contemporain, constituent une menace forte de renforcement d'une « transition » vers un régime d'invisibilisation de la vérité et de brouillage illimité des représentations du monde. De même, ces technologies contribueraient à accroître la précarisation économique des médias au profit des grands groupes nationaux et transnationaux privés. En réponse, sous des formes variables, ces médias cherchent à défendre les conditions

du pluralisme et de la diversité de l'information. En particulier, ils revendiquent la distinction des spécificités journalistiques des modalités de production de l'information, via des labels ou l'appel à des réglementations spécifiques. Même articulé à des revenus publicitaires, le respect du droit de la propriété intellectuelle est central dans leurs modèles économiques. Les médias de service public, dont France Télévisions, Radio France et la RTBF, sont fortement représentés sous ce modèle.

Le modèle éthique pose quant à lui de manière centrale, voire essentielle, les enjeux d'intérêt général, de vérité et contribution au renforcement de l'esprit critique des individus. Les usages de l'IA sont donc perçus au regard de leur capacité à qualifier ces enjeux. Les notions d'indépendance éditoriale et financière, de transparence vis-à-vis du public, et de diversité de l'information déterminent leurs pratiques liées aux IAs et les rapports de forces qu'ils entretiennent avec les plateformes et avec les décideurs publics. Ce modèle se caractérise donc par une posture plus radicale par rapport à ces technologies et à leurs usages : soit un rejet de principe du fait de perceptions qui contreviennent aux engagements déontologiques et éthiques, soit une appropriation forte, sous la forme de solutions techniques propres, pensées et développées pour renforcer ce positionnement éthique. L'expérimentation *Spinoza*¹, soutenue par le ministère de la Culture français et pilotée de 2023 à 2025 par Reporters Sans Frontières et l'Alliance de la Presse d'Information Générale constitue un exemple intéressant de tentative d'exploitation de ces technologies avec pour objectif exclusif une qualification de l'information pour les professionnels (ici, la production de synthèses qualifiées et de liens vers des sources institutionnelles sur le thème changement climatique).

	Sens donné aux IAs	Questionnements éthiques	Formes d'intégration des IAs dans les médias	Représentation du public	Rôle des politiques publiques
Modèle productiviste	Industriel. Innovation, performance industrielle	Faibles. Les IAs seraient sans impact structurel.	Innovation Labs, Centres de recherche. Fortement intégrée dans les logiciels et process.	Une ressource à fidéliser et à optimiser (/ARPU)	Encourager l'innovation technologique, soutenir les logiques de groupes
Modèle pluraliste	Socio-économique. Opportunités d'auto-détermination et de peser dans les rapports de forces entre acteurs du secteur	Centrés sur le pluralisme des entreprises de presse, la diversité des contenus, et sur les rapports de forces avec les grands groupes de production ou distribution	Mutualisation au sein de groupes de communication. Renforcement de la marque. Outils propres ou génériques intégrés sur certaines tâches (dont édition et recommandation)	Un consommateur partagé sur un marché concurrentiel et pluriel, cible de services diversifiés, à fidéliser par une offre qualitative et une relation de confiance.	Affirmer les spécificités déontologiques et éthiques des médias, réguler les partages de valeurs entre acteurs du secteur, prévenir les situations de monopoles ou de domination économique
Modèle éthique	Politique. Réaffirmer la contribution à l'intérêt général. Renforcer l'esprit critique et les capacités	Centraux. Déterminent les pratiques professionnelles des IAs et les relations avec l'audience, les	Expérimentations collectives, solutions techniques et juridiques en marge des marchés.	Un citoyen à éclairer pour contribuer à la cohésion sociale et peser sur le débat public.	Garantir le respect des droits d'auteur et voisins, l'indépendance financière et idéologique des médias, soutenir les enjeux d'intérêt général,

¹Voir le rapport d'expérimentation publié par l'APIG et RSF en février 2025 : https://www.alliancepresse.fr/app/uploads/2025/02/rapportspinoza_february2025_def.pdf

Tableau 1 : Trois modèles idéaux-typiques des discours et pratiques des IAs dans les médias d'information

4. Conclusion

Nous avons tenté d'identifier, sur la base de discours officiels et d'entretiens auprès de représentants de médias français et belges francophones, des enjeux contemporains posés par une diversité d'usages de technologies génératives et de recommandation en termes de production et échanges des connaissances et représentations sociales. Outre les caractéristiques fonctionnelles propres à ces technologies, qui impactent quantitativement et qualitativement l'information, nous avons tenté de situer leurs usages dans un ensemble de dynamiques socio-économiques et de politiques publiques qui affectent le secteur des médias. Pratiques nouvelles du public en termes d'accès et de consommation, reconfigurations des modèles économiques, rapports de forces entre entreprises de presse et plateformes et réseaux d'intermédiation, stratégies de groupes de communication publics et privés, spécificités de la presse indépendante constituent autant de phénomènes qu'il nous semble devoir prendre en compte pour comprendre le sens des usages de ces technologies dans les médias, leurs impacts éthiques potentiels, et les axes de régulation publique qui pourraient permettre de renforcer le pouvoir émancipateur de la presse tout autant que la capacité d'auto-détermination du public vis-à-vis de son information (Dutkiewicz & Krack, 2024).

Les trois modèles idéaux-typiques que nous proposons renvoient à des intégrations distinctes de ces technologies dans les entreprises de presse, et à des effets singuliers tant vis-à-vis du pluralisme des médias et de la diversité de l'information accessible au public, qu'en termes de transparence et de capacité du public à comprendre et agir sur ses modes de consommation de l'information.

Nos observations et analyses des discours tendent à montrer que les transitions socio-économiques induites par les IAs dans le secteur de l'information apparaissent pensées et mises en œuvre sans articulation forte avec d'autres formes de transitions contemporaines, qu'elles relèvent de l'éthique et de la démocratie, ou de la limitation des impacts environnementaux. Malgré des injonctions publiques, en partie traduites dans des chartes et politiques de RSE, les reconfigurations socio-économiques liées aux usages des IAs dans le secteur des médias n'intègrent qu'à la marge des questionnements relatifs aux enjeux éthiques et déontologiques (pluralisme et diversité, contribution à l'intérêt général, auto-détermination de l'utilisateur) et aux impacts environnementaux des technologies déployées (ressources informatiques, serveurs, trafics et traitements de données, centralité numérique des modes d'accès aux contenus). C'est pourtant une articulation fine et singulière au champ de l'information de ces enjeux contemporains qui peut permettre la définition et l'affirmation de conditions de contribution des IAs à un *epistemic welfare* de l'information, des connaissances et des représentations du monde proposées par les médias.

Bibliographie

Arcom (2024), *Les Français et l'information*, Direction des Etudes, de l'Economie et de la Prospective. <https://www.arcom.fr/sites/default/files/2024-03/Arcom-etude-Les-Francais-et-information.pdf>

Beckett, C., & Yaseen, M. (2023). *Generating Change. A global survey of what news organisations are doing with artificial intelligence*, POLIS, London School of Economics and Political Science, Google News Initiative.

Berger, P. & Luckmann, T. (2018). *La Construction sociale de la réalité*, Paris, Armand Colin, coll. Individu et Société, 342 p. <https://doi.org/10.3917/arco.berge.2018.01>

Blassnig, S., Strikovic, E., Mitova, E., Urman, A., Hannák, A., De Vreese, C., & Esser, F. (2024). A Balancing Act: How Media Professionals Perceive the Implementation of News Recommender Systems, *Digital Journalism*, 25(10), p. 1–23. <https://doi.org/10.1080/21670811.2023.2293933>

Bouvier, A., & Conein, B. (éds.) (2007). *L'épistémologie sociale. Une théorie sociale de la connaissance*, Paris, Éditions de l'École des hautes études en sciences sociales, coll. Raisons pratiques, 320 p. <https://doi.org/10.4000/books.editionsehess.11257>

Burnley, R. (2024). *AI Regulation and Public Service Media: A look ahead*, European Broadcasting Union Guide. <https://www.ebu.ch/guides/loginonly/report/ai-regulation-and-its-importance-for-public-service-media-a-look-ahead>

Csink, L., & Mayer, A. (2014). How to Regulate? The Role of Self-Regulation and Co-Regulation, *Hungarian Yearbook of International Law and European Law*, 2(1), p. 403–419. <https://doi.org/10.5553/HYIEL/266627012014002001025>

de-Lima-Santos, M.-F., & Ceron, W. (2021). Artificial Intelligence in News Media: Current Perceptions and Future Outlook, *Journalism and Media*, 3(1), p. 13–26. <https://doi.org/10.3390/journalmedia3010002>

Dörr, K. (2023). Artificial Intelligence and Ethical Journalism, in Poff, D.C., Michalos, A.C. (eds), *Encyclopedia of Business and Professional Ethics*, Cham, Springer, p. 138–141. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22767-8_1229

Dutkiewicz, L., & Krack, N. (2024). AI in the Media Sector – Is the EU regulation meeting the needs of media organizations? Citip – KU Leuven. <https://www.law.kuleuven.be/citip/blog/ai-in-the-media-sector-is-the-eu-regulation-meeting-the-needs-of-media-organizations/>

Garnham, N., Gosselin, A. (trad) (2005). L'audiovisuel public au service de la démocratie. *MédiaMorphoses*, Hors-série n°2, p. 85–91. <https://doi.org/10.3406/memor.2005.2662>;

Garnham, N. (2000). *Emancipation, the Media, and Modernity: Arguments about the Media and Social Theory*, Oxford, Oxford University Press, 214 p.

Golding, P. & Murdock, G. (1997). *The Political Economy of the Media*, Cheltenham, Elgar reference collection, International library of studies in media and culture, 693 p.

Goldman, A. (2020). The What, Why and How of Social Epistemology, in Fricker M., Graham P., Henderson D., Pedersen N. J. (eds), *The Routledge Handbook of Social Epistemology*, New-York, Routledge, p. 10–21.

Hendrickx, J., & Ranaivoson, H. (2019). Why and how higher media concentration equals lower news diversity – The Mediahuis case, *Journalism*, 22(11), p. 2800–2815. <https://doi.org/10.1177/1464884919894138>

Henriksson, T., Hälbich, K., Martin, O., Roper, D. (2023). *Gauging Generative AI's impact on newsrooms*, WAN-IFRA report, 21 p. <https://wan-ifra.org/mp-files/gauging-generative-ai-impact-on-newsrooms.pdf/>

Martens, B., Aguiar, L., Gomez-Herrera, E. & Mueller-Langer, F. (2018). The Digital Transformation of News Media and the Rise of Disinformation and Fake News, Digital Economy Working Paper, Joint Research Centre Technical Reports, 57 p. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3164170>

Mosco, V. (1996). *The Political Economy of Communication*, Londres, Sage Publications, 307 p.

Newman, N., Fletcher, R., Robertson, C. T., Ross Arguedas, A., & Nielsen, R. K. (2024). *Reuters Institute Digital News Report 2024*, Reuters Institute for the Study of Journalism. https://reutersinstitute.politics.ox.ac.uk/sites/default/files/2024-06/RISJ_DNR_2024_Digital_v10%20lr.pdf

Noain-Sánchez, A. (2022). Addressing the Impact of Artificial Intelligence on Journalism: The perception of experts, journalists and academics, *Communication & Society*, 35(3), p. 105–121. <https://doi.org/10.15581/003.35.3.105-121>

Pariser, E. (2011). *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*, New-York, Penguin Press, 304 p.

Poell, T., Nieborg, D. B., & Duffy, B. E. (2022). Spaces of Negotiation: Analyzing Platform Power in the News Industry, *Digital Journalism*, 11(8), p. 1391–1409. <https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2103011>

Rebillard, F. & Smyrnaio, N. (2019). Quelle « plateforme » de l'information ? Collusion socioéconomique et dilution éditoriale entre les entreprises médiatiques et les infomédiaires de l'Internet, *tic&société*, 13(1-2), p. 247-293.

Seipp, T. J. & Helberger, N. & de Vreese, C. & Ausloos, J. (2024). Between the cracks: Blind spots in regulating media concentration and platform dependence in the EU, *Internet Policy Review*, 13(4). <https://doi.org/10.14763/2024.4.1813>

Simon, F. (2024). Escape Me If You Can: How AI Reshapes News Organisations' Dependency on Platform Companies, *Digital Journalism*, 12(2), p. 149–170. <https://doi.org/10.1080/21670811.2023.2287464>

Van Drunen, M. Z., & Fechner, D. (2023). Safeguarding Editorial Independence in an Automated Media System: The Relationship Between Law and Journalistic Perspectives, *Digital Journalism*, 11(9), 1723–1750. <https://doi.org/10.1080/21670811.2022.2108868>

Wasko, J. (2014). The study of the political economy of the media in the twenty-first century, *International Journal of Media & Cultural Politics*, 10(3), p. 259-271.



Transition(s)

XXIV^e Congrès de la SFSIC
en partenariat avec le PREFICS
à l'Université Rennes 2