

DE L'ANALYSE ORGANISATIONNELLE A L'APPROCHE COMMUNICATIONNELLE: LA PERTINENCE D'UNE RECHERCHE D'INDICATEURS PRAGMATIQUES ET SÉMIO-PRAGMATIQUES

Joseph Pirson¹

Le présent texte s'inscrit dans le cadre d'une recherche menée au sein d'organisations socio-culturelles, catégorisées comme "associations" ou "service public" de jeunesse. Nous avons choisi d'étudier trois cas précis en fonction de notre expérience personnelle et des caractéristiques propres à chacun de ceux-ci: la Jeunesse Étudiante Chrétienne (JEC), Infor-Jeunes Namur et le "Service Provincial de la Culture, Province de Namur". La JEC est au départ un mouvement confessionnel d'étudiants et de lycéens, Infor-Jeunes est une association pluraliste reconnue comme service de jeunesse et le Service Provincial est caractérisé officiellement comme un service public où se mêlent tradition bureaucratique et expérience d'animation culturelle dans la foulée des années soixante.

Nous nous sommes donné comme objectifs de déceler dans ces organisations différents types de changements et d'identifier la

¹ Doctorand au Département de communication de l'Université catholique de Louvain.

capacité des acteurs à vivre des changements ordinaires (adaptations) ou des changements plus brusques et plus complets (innovations).

Dans la littérature analysée aux fins de constituer notre corpus théorique, nous avons privilégié deux études particulièrement éclairantes des phénomènes organisationnels: l'approche systémique de Crozier-Friedberg, et la pragmatique de la communication du courant de Palo-Alto¹.

Bien que ces deux théories s'enracinent dans des traditions différentes (la sociologie des organisations d'un côté, la thérapie familiale d'un autre côté), elles peuvent contribuer à l'élaboration d'une nouvelle définition de l'organisation: celle d'un système (ensemble) de comportements humains en interaction qui forment redondance².

Dans cette approche, le *changement* apparaît bien comme phénomène *systémique*: *de même que l'on ne peut pas ne pas communiquer, on ne peut pas ne pas changer*. La dynamique de l'action quotidienne nous apprend qu'il faut déjà produire du changement pour rester en équilibre: c'est ce que révèle l'interprétation de longues séquences d'interactions dans la perspective sociologique (Crozier et Friedberg) ou communicationnelle (Watzlawick). L'analyse invite toutefois à différencier un changement *ordinaire* ou adaptatif d'un changement *global* ou *systémique*: ce second type de changement (que certains qualifieront d'innovation, de révolution) devient nécessaire dès que l'adaptation ordinaire ne suffit plus à garantir le fonctionnement organisationnel ou, si l'on préfère, l'équilibre du système.

¹ Voir en particulier M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système. Les contraintes de l'action collective*, Paris, Éd. du Seuil, 1981; P. WATZLAWICK et al., *Une logique de la communication*, Paris, Éd. du Seuil, 1979 et *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Éd. du Seuil, 1981. Il n'est pas inutile de préciser que le choix opéré visait trois types d'organisations sur lesquelles nous possédions un certain nombre d'informations directes et de documents internes peu accessibles d'ordinaire.

² Crozier et Friedberg recourent à la notion de "système d'action concret". Voir à ce propos M. CROZIER et E. FRIEDBERG, *L'acteur et le système, op. cit.*, p. 259 et sv. "Un système d'action concret suppose l'interdépendance entre un certain nombre d'acteurs, au-delà de l'apparence d'une association formelle". E. FRIEDBERG, dans son dernier ouvrage (*Le pouvoir et la règle. Dynamique de l'action organisée*, Paris, Éd. du Seuil, 1993), insiste sur la dynamique des formes d'action collective, en particulier p. 154 et sv. L'auteur récusé en effet une séparation radicale entre situations organisées et non organisées de l'action collective. Voir en particulier p. 155: "En tant que processus de construction d'un ordre local et contingent, le phénomène organisation incorpore et superpose toujours nature et culture, propriétés construites et émergentes, contrainte et contrat, intention et hasard".

Dans les trois cas d'organisations étudiés, nous avons observé des phénomènes de crise, de conflit, de structuration ou de restructuration des contextes d'action collective. Le phénomène organisationnel dans cette perspective peut être relu à la manière d'un jeu structuré d'interactions et le changement paraît bien caractéristique d'une dynamique de désorganisation et de réorganisation de l'action¹.

L'intérêt du croisement de la sociologie des organisations et de la pragmatique de la communication réside dans cette analyse du jeu structuré de comportements humains en interaction: la première démarche favorise la mise en évidence des ordres contingents et provisoires dans lesquels se déploie l'action organisée; la seconde privilégie l'étude d'un ensemble de comportements comme modes de communication et les capacités d'engendrer ou non de nouveaux modes d'interactions². On notera que, de part et d'autre, il s'agit d'une approche systémique qui pourrait constituer le lien entre la sociologie classique et les théories de la communication: partant de prémisses différentes.

Nous avons complété les notes d'observation par différents entretiens et la compilation de différents textes à diffusion publique ou interne: l'abondance de ce matériau documentaire a nécessité le recours à une méthode indirecte d'analyse. Nous avons été amené à recourir à une méthode qu'une classification assez fine permet de qualifier de sémio-pragmatique. Alors que la pragmatique de la communication consiste dans l'observation de séquences plus ou moins longues d'interactions, la méthode adoptée dans notre recherche consiste à déceler les traces d'interactions dans les discours des acteurs. On part d'une relecture méthodique de documents

¹ On se référera à ce propos à un autre ouvrage de E. FRIEDBERG, *L'analyse sociologique des organisations*, Toulouse, Privat, 1988 et à H. MINTZBERG, *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Éd. d'Organisation, 1982. Au plan de l'approche pragmatique, on relira en particulier P. WATZLAVICK et al., *Une logique...*, *op. cit.*, p. 52-53 et p. 144-145. Sur les problèmes posés par un simple changement adaptatif, on se référera à un autre ouvrage des mêmes auteurs, *Changements...*, *op. cit.*, p. 20 et sv.

² Voir notamment à ce propos l'ouvrage de M. SELVINI PALAZZOLI et al., *Dans les coulisses de l'organisation*, Paris, ESF, 1984 et I. ORGOGOZO, *Les paradoxes de la qualité*, Paris, Éd. d'Organisation, 1987. Voir également E. FRIEDBERG, *Le pouvoir et la règle*, *op. cit.* L'auteur y aborde de manière particulièrement suggestive le concept "d'action organisée" qu'il estime plus approprié que le concept d'organisation, trop marqué par l'approche structuro-fonctionnaliste. Nous avons choisi d'utiliser l'un et l'autre termes en livrant des précisions si nécessaires en cours d'analyse.

internes (rapports de réunions, textes produits par des acteurs individuels ou collectifs) ou de transcriptions d'entretiens pour tenter de comprendre le jeu structuré des relations habituelles, ce que nous avons nommé avec Friedberg l'action organisée.

A partir de ces indices, nous nous sommes efforcé de reconstituer la manière dont l'ensemble des acteurs ont mis en œuvre des capacités réelles de changement ou n'ont pas réussi à remédier à certains dysfonctionnements. Nous avons pu relever la pertinence d'une continuité entre représentations et modes d'organisation: l'occultation des conflits et le refus de changer pourront notamment être observés dans un recours incessant à des experts ou dans l'incapacité d'adopter une représentation commune de l'action comme nous le montrerons plus loin.

Dans les documents que nous avons analysés, nous avons repéré différents indicateurs linguistiques. Nous proposons de livrer ici quelques exemples et de montrer l'usage qui peut leur être réservé dans l'analyse organisationnelle et en particulier dans l'étude des processus de changement.

1. L'usage des dénominations

Dans les trois cas d'organisation étudiés, nous avons pu relever différentes traces des débats entre acteurs à partir des modes de désignation de l'organisation.

Après la fusion en 1987 du Service Provincial de l'Enfance, de la Jeunesse et des Loisirs et du Service de la Culture (anciennement Maison de la Culture), nous constatons une difficulté d'attribuer une même dénomination au nouveau service apparemment unifié. La plupart des documents officiels portent le titre "Service de la Culture de la Province de Namur", mais les brochures de présentation des activités estivales portent la triple mention "Province de Namur Service de la Culture", "Service de la Culture de la Province de Namur", "Service Culturel de la Province de Namur".

Différents entretiens nous ont permis de situer les sources de ces dénominations: la première renvoie aux services centraux de l'Administration provinciale, la deuxième est utilisée en priorité par les

anciens animateurs de la Maison de la Culture, la troisième par les responsables de l'ancien service de l'enfance et de la jeunesse¹.

Ces désignations pourraient paraître anecdotiques mais renvoient de fait à un mode différent de légitimation invoqué par les acteurs du service. L'un de ceux-ci explique la préférence accordée à l'appellation "Service de la Culture":

On dit bien le Musée de l'Homme et il y a plusieurs hommes mais pour moi, la culture implique un ensemble de cultures... Je disais: vous avez un Service de l'Hygiène, vous ne dites pas "Service Hygiénique".

Un autre locuteur estime que cette dénomination recouvre des positions différentes d'acteurs:

On suppose qu'il y a "Culture" chez ceux qui s'occupent en fait de la diffusion de la culture. D'autres disent qu'il n'y a pas *une bonne culture*: ceux qui font formation et animation et parlent dès lors de service culturel de la Province de Namur. D'autres veulent réaffirmer l'appartenance à un ensemble plus large: il s'agit des services de coordination.

Cette ambiguïté de fonctionnement organisationnel peut être vérifiée dans d'autres documents. Le "Centre Dramatique en Région Rurale" est présenté dans la brochure officielle comme une *section* du "Service Culturel de la Province de Namur", mais est défini dans un dossier de presse de la même année comme une "Association de fait qui rassemble la Province de Namur, Graffiti ASBL et le Théâtre des Travaux et des Jours ASBL"². Il n'est pas neutre de faire remarquer que la première publication émane des services administratifs centraux et que la deuxième est réalisée par des agents du Centre. Un animateur, qui a pu prendre un certain recul par rapport à l'organisation, nous a permis de découvrir à ce propos des indices redondants en livrant le commentaire suivant: "certains ont été capables de modifier jusqu'à l'intitulé de leur employeur pour trouver des connotations plus valorisantes".

Certes, la désignation différente dans le dossier de presse pourrait renvoyer au mode de financement, en particulier à l'octroi de

¹ Voir la brochure des "Stages d'été 1994" et les interviews de mai et juillet 1993, mai et juin 1994 auprès de responsables et d'animateurs provenant des deux services préexistants.

² Brochure de juin 1994 et Dossier de presse de juillet 1994.

subventions de la Communauté française à une association (le Centre Dramatique) plutôt qu'à un autre service public (le Service Culturel Provincial). Les différentes interviews ont toutefois permis d'exprimer une volonté d'autonomisation d'acteurs peu désireux de "se laisser enfermer dans une logique de fonctionnaire" et soucieux de "trouver les collaborateurs, là où on peut, quand c'est utile, de manière informelle et plus efficace"¹.

L'effet de l'environnement sur les modes de désignation d'un "service", d'une "association" ne peut toutefois être négligé. Nous avons pu l'observer dans les trois cas étudiés et un bref exemple nous suffira à l'illustrer. Au sein de l'association Infor-Jeunes, le "Service Droits des Jeunes" est identifié comme tel dans un rapport officiel de 1985 mais est recensé comme "Service d'Aide à la Jeunesse" en 1986, dans un contexte où les subventions accordées au travail social "d'aide en milieu ouvert" sont concentrées à l'époque sur un type d'activités moins revendicatives². La terminologie "droits des jeunes" est en effet connotée négativement à l'époque par certains décideurs publics ou conseillers du secteur "Protection de la Jeunesse"³.

Nous sortons également d'une période de tensions assez vives entre responsables de secteur et conseil d'administration⁴. Nous observons que le changement de dénomination correspond dans le cas présent à des contextes politique et organisationnel bien précis dans lesquels les acteurs cherchent un nouveau mode de reconnaissance et de légitimation des opérations menées.

Nous pouvons formuler des remarques d'observations similaires à propos du débat qui a opposé au sein de la JEC, les partisans d'un "mouvement" ou d'un "service", de 1983 à 1991⁵.

¹ Interviews réalisées en mars, avril et juin 1994 auprès de différents agents et responsables du service. Les notations sont volontairement imprécises pour préserver l'anonymat des personnes interviewées.

² En témoignent différents documents internes, qu'il s'agisse de rapports du conseil d'administration en automne 1986 ou des documents annuels transmis au Ministère de la Communauté française en septembre 1986 et 1987.

³ En témoignent les rapports du conseil d'administration de novembre et du 15 décembre 1986 ainsi qu'une lettre du président de l'association au président du Comité de Protection de la Jeunesse.

⁴ Les responsables d'autres secteurs estiment, en effet, que le secteur du Droit des Jeunes est privilégié par rapport à d'autres. Par exemple, voir les documents internes du 8 septembre 1986, réunion entre le conseil d'administration et l'équipe.

⁵ Différents rapports de réunions de responsables de la JEC attestent de la vivacité de ce débat. Voir les documents de septembre 1983 à février 1991.

Ce débat paraît bien tranché par la décision politique de 1994 de reconnaître désormais la JEC comme "service de jeunesse"¹. Les derniers textes à diffusion publique de 1994 portent toutefois une enseigne d'apparence ambiguë: "la JEC, un service en mouvement"². Cette représentation est expliquée par les responsables du secrétariat national comme "une volonté de mettre les jeunes en mouvement et un refus du prêt-à-porter. Cela n'a pas de sens d'être un service de formation de délégués de classes. Il faut former les jeunes à être relais et animateurs de projets dans l'école et ouverts sur l'extérieur"³.

Cette manière de jouer sur l'identification *mouvement* ou *service* permet d'user de l'ambiguïté pour redéfinir un nouveau mode de relations internes et externes: réaffirmer une identité d'acteurs (adultes) au "service" d'un autre projet d'acteurs (jeunes) sans se laisser piéger dans les contraintes d'un choix trop restrictif de dénomination. L'observation du travail réalisé actuellement par l'association permet de juger du caractère systémique des changements opérés: les réseaux structurés entre lycéens, enseignants-relais et animateurs JEC permettent de comprendre l'émergence d'une figure originale d'organisation qu'exprime et met en œuvre la formule "un service en mouvement".

L'adoption d'une classification nouvelle de l'action organisée ne supprime pas les débats en cours: elle peut aider à clarifier des modes d'identification ou, au contraire, renvoyer à des formes plus complexes de relations et de dysfonctionnements qu'il appartient à l'analyse de mettre au jour avec les acteurs, non sans résistances la plupart du temps.

Un changement de dénomination pourrait, en effet, occulter les changements à opérer dans les modes d'interactions. M. Selvini Palazzoli présente un exemple de service municipal caractérisé par de nombreux dysfonctionnements. Dans ce contexte, le "Centre d'Analyse Pédagogique" devient officiellement le "Service d'Éducation permanente, institué pour effectuer des changements"⁴: les décideurs politiques changent de dénomination et désignent un nouveau direc-

¹ Un Arrêté royal de 1974 détermine les organisations de jeunesse reconnues comme "mouvements", "mouvements spécialisés" ou "services".

² Voir "Moi c'que j'en dis", *Revue JEC*, octobre 1994, p. 1 et p. 3.

³ INous reviendrons par après, dans le point 3 de l'article, sur l'usage des catégories "mouvement" et "service" et sur les fonctions dans la qualification des interactions.

⁴ Cf. M. SELVINI PALAZZOLI et al., *Dans les coulisses de l'organisation, op. cit.*, p. 59 et sv.

teur, sans écarter l'ancien et sans modifier le mode d'organisation. On prétend de la sorte changer sans changer, en d'autres termes, on propose une redéfinition des tâches sans apporter un remède efficace aux dysfonctionnements internes.

Le chercheur est de la sorte amené à démasquer les interactions réelles derrière les interactions affichées et présentées: les multi-étiquetages, les désignations ambiguës peuvent nous renvoyer à des rapports non clarifiés ou à un mode d'identification provisoire, témoin d'une complexité d'action réorganisée et en redéfinition.

La recherche doit cependant prendre en compte d'autres éléments discursifs afin de tenter d'élucider certains modes précis d'organisation: il est particulièrement stimulant de poursuivre cette présentation d'indices par l'étude des jeux pronominaux dans lesquels des acteurs se présentent en relation à d'autres.

2. Les jeux pronominaux: le "je", le "nous" et le "on"

Les enseignes et titres adoptés peuvent correspondre, comme nous l'avons montré, à différents modes d'identification d'acteurs et de logiques d'interactions supposées, assumées ou déniées. Cette affirmation pourrait relever de l'arbitraire du chercheur si elle ne s'appuyait sur d'autres indicateurs. Il paraît dès lors essentiel d'analyser le jeu des pronoms (en particulier à travers leur usage dans des discours d'acteurs ou dans des rapports de réunions d'équipes, de conseil d'administration, d'assemblées générales, etc.).

2.1. Jeu des pronoms et organisations

L'étude de la signification pragmatique des pronoms personnels n'est pas neuve: elle a été largement inspirée par les travaux des linguistes comme E. Benveniste ou O. Ducrot¹. Elle n'a jamais été ignorée par Watzlawick et les analystes du courant de Palo Alto². Elle

¹ Voir E. BENVENISTE, *Problèmes de linguistique générale*, 2 tomes, Paris, Gallimard, 1966 et 1974. O. DUCROT et T. TODOROV, *Dictionnaire encyclopédique des sciences du langage*, Paris, Éd. du Seuil, 1972.

² Voir P. WATZLAVICK et al., *Une logique...*, *op. cit.* Le lecteur se rappellera que Watzlawick et ses collègues mettent l'accent sur la distinction opérée par Morris et

amène à une identification plus précise de la manière dont des acteurs définissent le jeu qui les relie et nomment leurs interactions ainsi que nous allons le montrer par quelques exemples. Auparavant, nous estimons nécessaire de livrer quelques règles d'interprétation.

Dans la perspective de Benveniste présentée par J.-P. Meunier et D. Peraya, le "Je" désigne la personne unique et subjective, tandis que le "Tu" désigne la personne unique non subjective à laquelle le "Je" s'adresse¹. Le "Nous" marque une amplification du "Je": dans sa forme *inclusive*, le "Nous" équivaut à "Moi" + "Vous"; dans sa forme *exclusive*, il équivaut à "Moi ~ Eux"². La troisième personne, le "Il" au singulier ou au pluriel, représente la "non personne"³. Enfin, le "On", "parce qu'il ne porte aucune marque de personne, peut se substituer à tous les autres pronoms"⁴.

Cette capacité de substitution du "On" aux autres pronoms pourrait, dans son imprécision, nous aider à comprendre certaines formes de jeu organisationnel. Dans les textes étudiés, il peut très souvent être assimilé au "Nous", mais l'utilisation de l'un ou l'autre pronom n'est pas équivalente. Alors que l'usage du "Nous" indique clairement une revendication d'identité, une marque d'appartenance ou de possession, le "On" ne met pas en évidence les acteurs de la même manière. Nous allons l'illustrer par un exemple précis.

Lors d'un entretien, un acteur⁵ légitime l'efficacité du service public en énonçant l'importance des productions individuelles des agents du service. Il utilise dans le même discours le "Je", le "Nous" et le "On":

Carnap entre syntaxe, sémantique et pragmatique. L'accent est cependant mis sur la dimension pragmatique (le comportement, l'acte de communication) plutôt que sémio-pragmatique. Leur recherche porte en effet sur l'observation des interactions que sur l'analyse ex-post des traces d'interactions dans des documents, discours ou récits. A partir des exemples livrés ici, on pourra toutefois juger de la pertinence de cette deuxième approche dans l'étude des systèmes de communication.

¹ J.-P. MEUNIER et D. PERAYA, *Introduction aux théories de la communication*, Bruxelles, De Boeck Université, 1993, p. 71-72.

² *Ibid.*, p. 72.

³ *Ibid.*, p. 72. Les auteurs y reprennent la théorie de Benveniste (*op. cit.*, t. I, p. 231): "De sa forme non personnelle la troisième personne tire cette aptitude à devenir aussi bien une forme de respect qui fait d'un être bien plus qu'une personne, qu'une forme d'outrage qui peut le néantiser en tant que personne".

⁴ *Ibid.*

⁵ Le locuteur a fait l'expérience d'un travail avec différentes associations locales. Sa pratique d'animateur culturel l'a amené à publier avec d'autres les résultats de certaines réalisations collectives.

Depuis que je suis au service, je n'ai pas assisté à une réunion sur des chocs culturels ou des confrontations de pratiques culturelles.

En même temps, c'est normal: nous avons des conflits entre nous ici: X m'a fait une guerre pendant dix ans parce que je postulais les mêmes terrains...

La concurrence, c'est intéressant. Nous, on a tous publié... C'est pas fréquent. Tout un temps, c'est terriblement intéressant. A un moment donné, le fait qu'on ne confronte pas nos pratiques, à mon sens, ça devient un peu stérilisant¹.

Dans ce fragment d'entretien, le locuteur interrogé marque clairement sa position d'acteur et sa représentation du fonctionnement organisationnel par le "Je". Le "Nous" désigne les acteurs auxquels il s'assimile (par exemple quand il déclare: "Nous avons des conflits entre nous"). Le "On" indique plutôt une mise à distance: cette distance est figurée par le locuteur pour opérer la distinction entre les impressions personnelles d'une réalité ("Je") et la réalité identifiable par l'observateur extérieur. Quand le locuteur affirme "on ne confronte pas", l'observateur pourra vérifier qu'il n'y a, de fait, pas ou peu de traces de débats objectivés dans des rapports de réunions, des documents officiels d'organisation. L'usage du "Nous" aurait signifié la reconnaissance précise d'une responsabilité partagée tandis que l'usage du "On" permet d'adopter le genre littéraire du constat, de la description "neutre" qui permet de ne pas indiquer clairement le degré de responsabilité du locuteur ou des partenaires.

Dans le même ordre d'idées, "Nous, on a tous publié, on a tous produit" signifie la volonté d'attribuer une légitimité reconnaissable à un ensemble (appelé "Service Provincial") dont l'utilité est souvent contestée à l'extérieur. L'affirmation sur le mode "Nous, nous avons tous produit" aurait énoncé une revendication claire de particularité, d'opposition au vis-à-vis réel ou figuré. D'un côté l'expression permet de légitimer l'ensemble de l'action organisée et l'efficacité du service public; de l'autre, elle aurait permis la mise en évidence des acteurs individuels mais elle aurait délégitimé l'ensemble (pendant leurs prestations de travail, les fonctionnaires assureraient leur promotion individuelle). L'usage de l'un et l'autre terme pourrait cependant indiquer l'ambiguïté de la position des acteurs et les difficultés de gérer les zones d'incertitude face à un pouvoir administratif ou

¹ Interview de mai 1994 et confirmée lors d'un contrôle en septembre 1994 auprès de la personne interrogée.

politique qui demande aux acteurs de justifier l'utilité de leur fonction à la veille de décisions à prendre. Le locuteur reconnaît à la fois la logique d'autonomisation de certaines activités et la replace dans un fonctionnement d'ensemble: l'affirmation d'acteurs individuels n'est pas incompatible avec les exigences de fonctionnement cohérent d'un service public; elle pourrait au contraire inciter à une évaluation positive dans une comparaison avec d'autres services publics similaires.

Un autre acteur évoque la fusion (survenue fin 1987) entre la Maison de la Culture et le Service Provincial, et affirme:

Ce qui nous a surtout marqués, c'était quand même plus le fait qu'on changeait de statut que de se retrouver fusionnés avec un autre groupe. Préalablement, nous étions donc ASBL avec l'avantage d'être beaucoup plus libres de nos mouvements; le désavantage d'être moins bien considérés par la province aux points de vue juridique et financier... On a moins de difficultés aujourd'hui pour obtenir un soutien financier¹.

Il est donc pertinent d'affirmer que l'utilisation du "On" et du "Nous" n'est pas purement équivoque. Le lecteur peut en effet observer que l'expression "Nous étions donc ASBL" est connotée positivement ("plus libres de nos mouvements") et renforce l'identification du locuteur à d'autres acteurs personnels. "On changeait de statut" permet au contraire d'indiquer le rapport à un acteur impersonnel (l'administration provinciale) sur le mode du constat, de la non implication du locuteur dans l'action. Celle-ci est plutôt subie que revendiquée, ce que confirme par ailleurs l'observation du fonctionnement d'une administration: la décision de transformation ne dépend pas du bon vouloir de l'ensemble des animateurs réunis en assemblée générale.

Cette relation entre le "Nous", le "On" et d'autres pronoms a pu être observée dans les trois cas d'organisations analysés. Un autre témoignage (provenant de la JEC) peut l'illustrer:

Quand les écoles nous écrivent, on nous contacte pour un service. Nous, on leur dit: on vous propose d'entrer dans un réseau interrégional, donc une démarche de mouvement. (...)
Le conflit avec X c'était là que ça se situait. Ils n'ont jamais compris que la volonté de travailler avec des profs était de

¹ Interview d'avril 1994 au Service Culturel Provincial auprès d'un animateur de l'ancienne Maison de la Culture.

créer des relais. Ils nous ont dit: vous faites un mouvement d'enseignants. Nous, on forme des enseignants qui forment les élèves à être acteurs dans l'école et à l'extérieur. Moi, je n'ai pas changé sur ces aspects. Depuis quatre ans, j'ai toujours pensé qu'il fallait recréer un réseau de bénévoles en travaillant avec des enseignants¹.

Cet autre exemple exprime de manière assez claire la représentation du jeu des acteurs: l'usage du "Nous" renforce l'aspect personnalisé de la relation; l'usage du "On" désigne plutôt, à la lecture de multiples documents, l'action organisée dans son ensemble ou, si le lecteur préfère, l'ensemble du dispositif organisationnel ("Nous, on leur dit – on vous propose").

2.2. Jeu des pronoms, jeu des représentations, jeu des acteurs

Certains pourront objecter que la relation d'interview renvoie aux représentations des acteurs et pas nécessairement à l'organisation comme telle. A cette remarque, nous pouvons apporter une double réponse. D'une part, nous avons opéré pour notre recherche, par recoupements d'indices, à partir d'observations directes, ou sur base de documents (consignation d'entretiens ou rapports de réunions); la *convergence d'indices* permet de reconstituer l'action organisée à partir de ces représentations objectivées². D'autre part, il est

¹ Interview en mai et octobre 1994. L'entretien a été mené auprès des responsables de formations interrégionales adressées à des délégués de conseils d'élèves et à des animateurs lycéens de projets.

² A ce propos, nous renvoyons aux méthodes d'analyse qualitative. Voir notamment A. BLANCHET, *L'entretien dans les sciences sociales*, Paris, Dunod, 1985. En particulier, on lira avec profit A. M. HUBERMAN et M. B. MILES, *Analyse de données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, De Boeck, 1993. On pourra également se référer à deux thèses de doctorat basées sur l'analyse documentaire: celle de E. BOURGEOIS, *University Politics Adults Education in a Belgian University*, Chicago, Illinois, March 1990, (2 vol.) et celle de L. GUTTIERREZ, *Les transformations de la fonction personnel. La contribution de l'analyse contextualiste*, Louvain-la-Neuve, 1993. En ce qui concerne la notion "d'organisation" comme construit social, nous renvoyons aux travaux de Friedberg déjà cités ou encore aux travaux de L. BOLTANSKI, *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Éd. de Minuit, 1982. Voir en particulier "La substance et le substantif" (p. 7-9, 47-52) et "L'authentique et l'inauthentique" (p. 485-489). Un groupe social est reconnaissable à l'identification d'acteurs "à des représentations légitimes, c'est-à-dire collectivement reconnues" (p. 488).

impossible *stricto sensu* de séparer totalement l'organisation humaine des représentations que s'en forgent les acteurs; il est sans doute plus pertinent d'affirmer que les changements réels sont opérés en même temps que les représentations des acteurs changent vis-à-vis d'eux-mêmes et de leurs partenaires dans le contexte étudié. C'est en ce sens que Watzlawick et ses collègues ont pu étudier le sens des prophéties auto-réalisatrices ou des changements de discours dans la résolution de situations de crise.

La plupart du temps, en effet, les discours permettent de resituer différentes phases de changement ou de démasquer la façon dont des dysfonctionnements ont persisté ou ont pu être supprimés. Lorsqu'un acteur affirme "moi je n'ai pas changé", il objective dans ce fragment de discours, à la fois une représentation de la place qu'il estime occuper dans le dispositif organisationnel et, de manière plus large, ses représentations de changements intervenus dans le jeu global ("Les autres ont changé leurs représentations et leur mode d'action").

Il nous paraît toutefois nécessaire d'ajouter ici deux précisions. Une première remarque concerne l'identification du contexte dans lequel apparaissent les expressions employées, de façon à limiter les risques d'erreur d'interprétation: que désigne exactement le "On" employé? Le locuteur a-t-il employé "Ils" dans le contexte afin de valoriser ou de dévaloriser d'autres acteurs? Seule, une resituation attentive du discours dans son contexte peut permettre une approche précise du sens des termes employés.

Une seconde précision vise le sens de l'usage d'un pronom par rapport à un autre. Il s'agit moins d'identifier le "Nous" ou le "Je", par rapport au "On" que de déchiffrer le sens variable en fonction d'autres éléments de discours. Faisons observer qu'il n'est pas équivalent d'affirmer "Nous avons fait ce travail de publication" et de dire "Nous avons participé à un travail de formation dans les écoles" ou encore d'énoncer "avec notre soutien". Dans le premier exemple, le locuteur s'identifie clairement comme acteur collectif, dans le deuxième, il se présente parmi d'autres acteurs, enfin dans le troisième cas de figure, il met en scène une capacité d'alliance et de coalition plutôt que la revendication d'une action autonome.

L'inventaire d'indicateurs ne serait pas complet si nous omettions l'examen des métaphores et catégories par lesquelles des acteurs précisent leur position, leur relation à d'autres acteurs et nous indiquent les dysfonctionnements ou changements intervenus dans un mode d'action et d'interaction.

3. Les métaphores et les interactions

3.1. Les métaphores en sciences sociales

L'analyse des métaphores a déjà fait l'objet de nombre d'études importantes sans qu'il soit nécessaire de nous livrer à différentes remarques préliminaires à ce sujet¹. Il nous paraît intéressant d'opérer une distinction entre les métaphores utilisées par les acteurs des organisations étudiées et celles auxquelles nous recourons en tant que chercheur. Tout en privilégiant la présentation des premières dans le cadre de cet article, nous rappellerons utilement que l'histoire de l'analyse organisationnelle foisonne d'exemples à ce propos.

Les notions même de "système", de "jeu relationnel", de "figures de jeu" ou de "zone" que nous reprenons au courant sociologique de Crozier/Friedberg ou au courant pragmatique de Palo Alto peuvent être relues comme des métaphores utilisées par les analystes pour interpréter des formes particulières de relations interhumaines par des procédés de *transfert de sens* de certaines expressions².

Le recours aux métaphores en sciences sociales est partiellement lié à la manière dont les chercheurs reconnaissent des catégories du langage ordinaire comme consistantes et pertinentes: elles peuvent servir à la constitution de paradigmes scientifiques dans la mesure où leur usage fait ou non l'objet d'un certain consensus à l'intérieur d'un groupe déterminé³. Mais il est également lié à la prégnance plus ou

¹ Voir en particulier les n° 1 et 2 de la présente revue *Recherches en communication*. Nous renvoyons également à l'ouvrage désormais classique de G. LAKOFF et M. JOHNSON, *Les métaphores dans la vie quotidienne*, Paris, Éd. de Minuit, 1985. Voir en particulier ce que les auteurs disent du statut épistémologique de la métaphore comme mode de structuration de l'expérience (p. 89): "Les concepts métaphoriques sont des façons de structurer partiellement une expérience dans les termes d'une autre". Nous nous basons sur cette définition particulièrement importante pour comprendre l'usage métaphorique de certains termes d'apparence précise, comme nous le verrons dans différents exemples un peu plus loin. Voir également leur présentation de la catégorisation p. 169 et p. 172-173.

² Voir les ouvrages déjà cités. Il en va de même de la notion de "configuration relationnelle" chez Mintzberg. On lira avec intérêt à ce propos les remarques de Boltanski sur les critères de pertinence d'analyse des groupes sociaux (L. BOLTANSKI, *op. cit.*, p. 50-51). Dans le même ordre d'idées, on lira avec profit E. FRIEDBERG, *Le pouvoir...*, *op. cit.*, p. 221-231 sur le système comme paradigme de recherche et p. 249-276 sur la notion de pouvoir et ses différentes connotations dans l'analyse organisationnelle.

³ Au sens qui lui est attribué par T. Kuhn: le paradigme lui paraît constitué par un consensus entre chercheurs. Voir à ce propos l'édition française: T. KUHN, *La*

moins grande des modèles empruntés aux sciences de la nature, en particulier l'anatomie et la mécanique physique par exemple quand nous utilisons de manière habituelle des notions comme celle d'organisme, de corps social, de mécanismes, d'élément moteur, de fonctionnement pour tenter de comprendre des phénomènes sociaux. C'est ainsi que l'usage de certaines catégories "imaginées" va permettre de différencier des modèles de recherche et de classer certains types d'analyses plus centrées sur la *réalité objective* ou sur le caractère *subjectif* de l'organisation¹.

Cette remarque mériterait à coup sûr une présentation plus détaillée mais il nous paraissait essentiel de reconnaître la manière dont les chercheurs eux-mêmes recourent de manière régulière à des métaphores dans leur volonté de passer des représentations spontanées à des savoirs construits pour appréhender des faits sociaux en termes de mise en évidence de *lois générales de l'action sociale* ou d'interprétation du *jeu des acteurs*².

structure des révolutions scientifiques, Paris, Flammarion, 1972. Dans un sens un peu différent, E. Morin, (*La méthode*, t. 1, 2, 3) parle de la manière dont nous utilisons et combinons différentes catégories de raisonnement pour construire de nouvelles métaphores aptes à nous faire saisir la complexité de ce que nous avons convenu de nommer "la réalité sociale". Voir également F. DUBET, *Sociologie de l'expérience*, Paris, Éd. du Seuil, 1994. L'auteur montre dans cet ouvrage comment l'éclatement du champ des théories sociologiques s'inscrit dans un ensemble de mutations: celles-ci incitent le chercheur à abandonner la représentation des faits sociaux en termes d'*ordre global* et leur interprétation en termes de *découverte des lois du système*.

¹ Voir G. BURRELL et G. MORGAN, *Sociological paradigms and organizational analysis: elements of the sociology of corporate life*, London, Heinemann, 1979. Les auteurs distinguent successivement deux paradigmes "objectif" et "subjectif" et "de régulation" ou "de changement social" (nous traduisons). Or ces paradigmes sont notamment liés à l'emploi précis de certaines métaphores (ordre, organisme, système...) qui permettent de comprendre l'organisation humaine de manière statique ou dynamique, réifiée ou subjective. Les auteurs (p. 1-35) montrent en quoi ces catégories renvoient aux conceptions des sciences sociales (positiviste ou antipositiviste) et de la société comme ensemble stable et unifié (par ex. chez Parsons) ou comme ensemble en changement et traversé par des conflits (par ex. chez Dahrendorf).

² On lira avec profit l'article de Ph. VERHAEGEN, "Image, diagramme et métaphore", *Recherches en communication*, n° 1, 1994, p. 19-47. Voir également les réflexions sur les aspects contingents et provisoires de l'organisation dans E. FRIEDBERG, *Le Pouvoir...*, *op. cit.*, p. 293-309. L'auteur y montre à la fois l'enracinement de la recherche dans les catégories du langage ordinaire et la posture de mise à distance, de construction d'hypothèses et de vérification.

3.2. Être ou ne pas être sur le terrain?

Nous avons découvert l'importance des métaphores spatiales dans la qualification de l'action: les individus ou collectifs utilisent des métaphores pour déterminer leur mode de légitimité, pour se poser en s'opposant à d'autres. Prenons l'exemple de la notion spatiale de "terrain": il s'agit bien d'un terme souvent utilisé en animation socio-culturelle: son usage métaphorique est d'autant plus important que sa définition est ambiguë et imprécise¹.

Dans le contexte d'Infor-Jeunes, la notion de "terrain" a été souvent utilisée par différents acteurs lors de débats sur la pertinence d'un mode d'action: comment convenait-il d'organiser ou réorganiser celle-ci entre deux secteurs (information et travail en milieu ouvert)? Plusieurs locuteurs ont eu recours à l'expression "être sur le terrain" pour mettre en œuvre des rationalités différentes. Dans un premier exemple, il s'agissait de constat de carence:

Il n'y a pas assez de présence sur le terrain. On n'a pas assez de réseaux dans le milieu jeune. L'action individuelle n'a pas été dépassée².

Dans ce contexte précis d'évaluation d'équipe de travail, les locuteurs expriment un consensus sur les changements à opérer dans un mode de travail. Le "terrain" ne désigne pas un endroit précis et identifiable mais est utilisé pour objectiver les représentations d'acteurs du "milieu réel" où sont supposés vivre les jeunes, public visé et atteint de manière non satisfaisante par les acteurs. C'est bien dans ce sens que nous parlons de métaphore et pas simplement de mode de désignation ou de dénomination comme dans un point précédent: dans le discours présenté, le "terrain" désigne un "ailleurs" imprécis mais à connotations plus positives que le travail décrit. Ce type de discours a été formulé de manière redondante durant deux ans,

¹ Pour comprendre le "terrain" comme manière de catégoriser, nous pouvons utiliser des comparaisons avec d'autres domaines d'action: le "terrain" a une signification précise en sports, en agriculture, en urbanisme. Dans les trois cas cités, il renvoie à une capacité de délimiter, de permettre ou d'interdire. Il n'est pas équivalent de déclarer "ici, c'est mon terrain et pas le vôtre" ou "moi, je suis sur le terrain": d'un côté, le locuteur assigne une clôture observable (par exemple, la clôture physique, le bornage); de l'autre côté, le locuteur énonce une légitimité d'action dans l'opposition à l'interlocuteur (qui n'est pas sur "le terrain").

² Compte rendu de réunion d'évaluation d'équipe, août 1992.

mais un incident a conduit à un autre usage métaphorique. Nous allons le montrer.

Dans une rencontre entre les décideurs (le conseil d'administration) et les travailleurs de l'association, plusieurs acteurs évoquent longuement le manque "d'animateur de terrain", d'autres présentent le travail interne en opposition au "travail de terrain". Un administrateur invite à recentrer le travail réalisé:

Le terrain, c'est le centre de rencontres; il faut aussi s'ouvrir aux animateurs d'organisations extérieures¹.

Le locuteur invite ici clairement à donner un contenu territorial précis au "terrain": il délimite la zone d'action admissible et marque la légitimité du travail de manière observable. Ce "recentrage", ce retour à l'intérieur des locaux de l'association précède une période d'oppositions assez fortes entre travailleurs et décideurs. Nous repérons un troisième usage de la part des travailleurs dans ces rapports conflictuels:

Vous, vous n'êtes pas sur le terrain, vous ne connaissez pas le terrain².

La métaphore est utilisée dans ce dernier cas pour disqualifier les interlocuteurs et permettre de résister ou de contrôler une nouvelle "zone d'incertitude", pour reprendre la terminologie de Crozier et Friedberg. Elle sert à marquer la légitimité du travail et à récuser toute nouvelle intervention de décideurs qualifiés de non connaisseurs et non compétents (ils ne sont pas sur "le terrain"). Cette expression disparaît des différents rapports d'activités à partir de la fin 1985: à ce moment toute l'efficacité va être mesurée en fonction des activités prestées à l'intérieur des locaux du centre d'information.

L'expression que nous venons de mentionner était et reste relativement usitée dans certains milieux d'animation culturelle ou d'éducation permanente pour désigner l'expérience pratique à l'opposé de la connaissance théorique ("une personne de terrain"). Notre objectif était de montrer son utilisation métaphorique dans des contextes précis d'organisation: à travers la catégorie spatiale, il s'agit beaucoup

¹ Cette expression est utilisée lors d'une rencontre entre le Conseil d'administration et l'équipe de travail, le 20 décembre 1994.

² Cette expression revient à de multiples reprises chez différents locuteurs lors de réunions en mars 1985, et toujours dans un contexte polémique.

moins de préciser un lieu d'action observable que de qualifier un mode de relations (la connaissance ou l'ignorance, la compétence ou l'incompétence), plus particulièrement quand des relations entre partenaires deviennent conflictuelles. Se réclamer d'un "terrain", c'est afficher une forme particulière de compétence déniée à l'adversaire, en termes de savoir ("ce que je sais et que vous ne savez pas") ou de savoir-faire ("ce que je suis capable de faire et vous pas").

3.3. Le "terrain" et les autres catégories spatiales

Les métaphores spatiales acquièrent une signification précise non seulement en fonction du contexte (lieu précis ou imprécis), mais aussi de la création ou de la transformation du lien social. Dans l'exemple livré, la notion de "terrain" a servi en un premier temps à justifier les ratés de l'action, les vides ("il nous manque un animateur de terrain"); en un second temps, elle a permis de renforcer la cohésion d'une équipe de travail dans le conflit avec les administrateurs. Nous avons observé que l'abandon de l'expression correspondait à une redéfinition des activités et à un nouveau mode de légitimation: la capacité de mesurer des services prestés (nombre d'utilisateurs en croissance, maîtrise des outils d'information ou d'animation).

Dans l'analyse des changements, il convient d'être attentif aux expressions utilisées et particulièrement à leur usage métaphorique: la substitution de certains termes à d'autres, la façon imagée de représenter la relation à une tâche ou à une expérience spécifique. Nous l'avons vérifié dans les cas d'Infor-Jeunes et du Service Provincial: les acteurs utilisent la notion de "terrain" pour parler de leur maîtrise de l'action quand ils ne recourent pas à des exemples observables¹. En d'autres circonstances, ils préfèrent présenter leur spécificité en référence explicite à leurs secteurs privilégiés d'action (le théâtre, la diffusion et la création artistique, la bibliothèque, l'audiovisuel...).

Ces termes de secteurs ou domaines d'action définissent à la fois la zone maîtrisée et les relations entretenues avec d'autres acteurs. La référence spatiale est à la fois géographique (la localisation des activités) et relationnelle car elle permet de classer les partenaires privilé-

¹ Cf. l'expression déjà présentée: "X m'a fait une guerre pendant dix ans parce que je postulais les mêmes terrains".

giés et ceux ou celles qui restent des interlocuteurs “difficiles” (“les gens d’ici, les gens de là-bas”):

En général, c’est avec les gens d’ici que je travaille, avec X et ses ordinateurs. Moi je lui commande certaines choses. Y et Z me donnent un coup de main. Les deux sont venus s’installer ici. Là-bas les secteurs sont séparés. Ici la direction a laissé faire, elle fait confiance aux gens qui travaillent¹.

Dans ce cadre, l’énonciation de “ici” et “là-bas” pourrait servir simplement à délimiter des zones précises d’activités en des lieux séparés; mais l’ensemble du témoignage conforte l’impression qu’il s’agit moins de livrer un tableau de l’organisation que de marquer des séparations, des capacités réelles de nouer des alliances, de se coaliser avec d’autres acteurs. La désignation des lieux par différents locuteurs (la Maison de la Culture, le Service de la Jeunesse, l’Avenue Golenvaux ou l’Avenue Reine Astrid) permet à la fois de distribuer des sphères de compétence et de qualifier de manière positive ou négative des modes d’interactions².

Nous avons pu vérifier que des locuteurs n’utilisent plus ces catégories spatiales lorsqu’ils ont dépassé certains conflits (il n’est plus nécessaire alors de se qualifier et de qualifier d’autres acteurs en fonction d’une localisation) ou lorsqu’ils ont pu pousser très loin leur autonomie d’activités (ou de “secteurs” pour employer une catégorie spatiale fréquemment usitée par l’ensemble des acteurs interrogés). Nous pourrions de fait nous demander s’ils appartiennent toujours à la même organisation ou si l’indifférence affichée n’indique pas l’éclatement organisationnel³.

¹ Entretien avec un animateur culturel du Service Provincial, responsable d’un secteur, en juin 1994.

² Voir à ce propos les commentaires de P. Watzlawick et al. sur “la définition de soi et d’autrui” dans *Une logique...*, *op. cit.*, p. 82-83. Bien que les exemples donnés portent plutôt sur des comptes rendus de conversations directes, nous pouvons avec assez de précision considérer que les entretiens avec des acteurs individuels nous livrent également leur manière de se qualifier dans leur relation à autrui dans une séquence temporelle plus ou moins précise selon les cas.

³ A titre d’exemple, un locuteur se présente comme travaillant avec d’autres acteurs dans “la même enveloppe organisationnelle” et ajoute “des organisations qui coopèrent”. Le terme d’*enveloppe* est particulièrement suggestif: il connote davantage une apparence des choses, la fragilité d’un mode d’être, que la complexité de l’action organisée. En utilisant le pluriel (*des organisations*), le locuteur confirme notre interprétation.

3.4. Être “en mouvement” ou “en service”...?

D'autres expressions métaphoriques ont retenu notre attention en cours de recherche. Dans le cadre de la JEC, nous avons déjà mentionné le débat qui a opposé pendant quelques années les partisans d'un "mouvement" ou d'un "service". Ces deux termes pourraient renvoyer simplement à une classification officielle des organisations de jeunesse par l'administration centrale ou à une désignation précise de modes d'activités: d'un côté, un ensemble d'acteurs jeunes organisés de manière peu rigide; d'un autre côté, la prestation d'activités au bénéfice d'utilisateurs. Rien de métaphorique dès lors dans l'emploi d'un terme de préférence à l'autre, pourrait objecter le lecteur. L'examen du contexte peut toutefois nous inviter à risquer une autre interprétation.

Dans la recherche menée au sein de cette association, l'analyse a rapidement permis de découvrir que l'utilisation des deux termes renvoyait à des représentations différentes de l'action et à la capacité réelle d'adapter l'action de l'association à un public lycéen ou étudiant des années quatre-vingt fort différent de celui des années septante. Pour les uns, il s'agissait de construire une animation fondée sur la durée et basée sur des projets élaborés avec des groupes de jeunes; pour d'autres, il était important de rencontrer la demande de manière diversifiée dans les établissements scolaires et d'apporter des propositions d'animation adaptées en mettant en œuvre un savoir professionnel. Nous observons que l'emploi de l'une ou l'autre catégorie ne visait pas simplement à déterminer un contenu d'animation, mais permettait à la fois de légitimer un mode de relations au public et de s'opposer à d'autres animateurs accusés de promouvoir l'autre modèle à connotation forcément négative: les défenseurs du mouvement opposaient la logique positive du *militant* à celle, négative, du *mercenaire*; les défenseurs de l'optique de service opposaient la logique positive du *professionnel* à celle, négative, de l'*amateur*¹. Or il apparaissait clairement dans la définition des tâches assumées

¹ Nous avons trouvé des traces de ce débat dans toute la période de 1983 à 1990. La référence à l'un ou l'autre terme est d'ailleurs beaucoup plus liée aux relations conflictuelles qu'à la capacité marquée d'organiser l'action de manière précise. "Eux, ils voulaient un service, nous on voulait un mouvement avec des jeunes" est une expression typique du climat d'époque, plus utile pour repérer un mode de relations entre acteurs et de désorganisation ou réorganisation que pour comprendre le contenu d'animation.

qu'aucun des acteurs ne contestait l'intérêt d'une activité en termes de mouvement ou de service. L'utilisation métaphorique venait donc bien de la possibilité de s'identifier comme *acteur dynamique* (nous = dynamiques vs les autres = non dynamiques) ou professionnel (nous = professionnel vs les autres = amateurs ou incompetents).

Pour comprendre davantage la portée de l'utilisation des deux catégories, nous pouvons nous référer aux travaux de R. Langacker.: Cet auteur met en évidence le lien entre les termes que nous utilisons et des domaines linguistique et cognitif bien précis¹. Un *mouvement* renvoie à un domaine très différent d'un *service*: d'un côté nous comprenons la métaphore spatiale du dynamisme, d'échanges, de vie; d'un autre côté, nous pouvons appréhender les représentations de prestations d'activités, de relations de "donneur" à "receveur". Les différences de domaines nous renvoient à des représentations différentes des fonctions et des rôles et à des situations différentes de jeu. Chez Langacker la catégorisation permet de préciser les traits déterminants de l'action et les caractéristiques de l'acteur. Chez Lakoff et Johnson la préoccupation est davantage de montrer la structuration du langage ordinaire en termes de métaphores, particulièrement en catégories spatiales.

Dans le cas précis que nous venons d'évoquer, nous pouvons, avec une certaine pertinence, estimer que le choix des expressions "mouvement" ou "service" traduit non seulement le passage d'un domaine cognitif bien précis à l'autre –pour désigner une réalité précise (nous aurions alors une simple dénomination ou une catégorie)–, mais exprime essentiellement un mode de légitimité (la vie, l'activité, dans le cas de *mouvement*) en opposition à un autre (la compétence professionnelle en termes positifs ou la prestation de rapports producteur- consommateur, dans le cas d'un *service*). La métaphore consiste ici dans l'ensemble du non-dit, notamment en termes temporels, ainsi que les documents nous l'ont attesté ("dans un mouvement, on ne compte pas ses heures, on milite" vs "dans un service, on compte ses heures, on est professionnel, c'est un travail").

Les métaphores dans le cas présent aident à comprendre la façon dont des acteurs objectivent leurs représentations de la "mission" de l'organisation. Elles permettent également d'étudier la traduction de

¹ R. LANGACKER, *Foundations of Cognitive Grammar*, Stanford (Calif.), Stanford University Press, 1987. Voir aussi du même auteur "Noms et verbes", *Communications*, n° 53, p. 106-107.

ces représentations en actions: le mode d'interactions entre adultes et jeunes se révèle relativement différent si le locuteur se place en situation de "mouvement" ou de "service". Présenter la JEC dans la formule ambiguë déjà citée comme "un service en mouvement" pourrait signifier une incapacité de décider et de changer; cela signifie de manière plus vraisemblable la découverte d'une identité plus satisfaisante pour les protagonistes: la redéfinition des relations s'opère en jouant de l'ambiguïté de la formulation utilisée et en refusant de s'enfermer dans cette opposition paradoxale¹.

De manière plus subtile, certains acteurs organisent leurs interactions en recourant aux métaphores de la "transparence" (groupe "anti-filtres", comité de gestion mis en place pour éviter le "double langage") et de "la vérité" (recherche du "vrai animateur de terrain", du "vrai terrain des jeunes", intérêt affiché pour le "vrai expert" ou la personne capable de "faire la vérité sur les problèmes d'organisation"). Pouvons-nous dès lors affirmer "à chacun sa vérité"? La réponse est plus complexe car nous avons pu découvrir que la référence à "la vérité" renvoie à des processus de coalition et de compétition non réductibles à la simple juxtaposition de positions individuelles de jeu.

Les catégories repérées (en particulier celles où interviennent des références éthiques ou symboliques fortes comme "la vérité") sont mises en œuvre par les acteurs quand ils énoncent la légitimité de leur position ou quand ils revendiquent la réorganisation des activités (par exemple quand ils parlent du "vrai changement"). Il est intéressant d'observer la manière dont elles sont utilisées pour renforcer certaines positions de jeu ou disqualifier d'autres acteurs par exemple en jouant sur l'axe temporel: tel mode de travail est présenté comme "ringard" ou "dépassé"; tel autre mode d'action est défini comme "le seul vrai possible aujourd'hui".

¹ Dans le sens où Watzlawick parle du refus de choisir entre deux termes d'une alternative pour résoudre le problème: le choix auquel se condamnent les interlocuteurs pourrait constituer de fait le problème impossible à trancher dans des habitudes de fonctionnement (P. WATZLAWICK, *Changements, paradoxes et psychothérapie*, Paris, Éd. du Seuil, 1981). Choisir de ne pas trancher peut indiquer ici une capacité réelle de briser le cercle vicieux organisationnel pour trouver un mode plus satisfaisant d'organisation.

4. Conclusions et perspectives

En début d'article, nous avons présenté notre perspective d'analyse du changement organisationnel à partir de deux associations et d'un service public. Nous avons basé notre interprétation de divers changements organisationnels sur différents documents dans lesquels nous avons repéré les traces d'interactions. Nous avons proposé ici trois types d'indicateurs: les dénominations ou modes d'étiquetage de l'action organisée, le jeu des pronoms et les métaphores. Les exemples livrés l'étaient à titre indicatif; nous estimons cependant avoir présenté l'essentiel des éléments recueillis en phase heuristique de recherche.

Nous utilisons les indicateurs proposés dans l'analyse des interactions: à travers leurs discours transcrits ou enregistrés, les acteurs objectivent leurs représentations. Ils mettent en œuvre différentes rationalités à partir desquelles ils désorganisent et réorganisent l'action. Ce double mouvement est vécu à l'intérieur des règles du jeu admises par les différents partenaires: sans celles-ci nous ne pourrions parler d'organisation. Les représentations mises en œuvre nous renvoient au système d'action lui-même (qualifié de "système d'action concret" ou de "système élargi de communication") mais également à l'environnement (le rapport au "public", la reconnaissance de la légitimité d'organisation par différents décideurs, l'image de marque positive ou négative, les modes de financement privés ou publics).

Un certain usage de dénominations nous renseigne sur des dysfonctionnements précis ou sur différents conflits: par exemple lorsque des partenaires n'arrivent pas à s'accorder sur une même désignation de l'ensemble organisé ou sur des séquences d'action commune. L'utilisation des pronoms met particulièrement en lumière les positions de jeu et l'évolution des acteurs dans la reconnaissance de situations vécues de manière individuelle (le "Je", le "Tu") ou groupale (le "Nous" et le "On"). Les métaphores employées permettent de qualifier le mode d'action adopté et de comprendre différentes rationalités mises en œuvre mais aussi les effets de "double contrainte" ou de changements adoptés (transformation du sens de métaphores, substitution d'une métaphore à une autre, etc.). Nous avons à ce propos fait observer qu'il convenait d'être attentifs à l'usage particulier des métaphores dans l'analyse elle-même et de leur rôle précis dans la constitution des paradigmes de recherche (dans la

compréhension de “l’organisation”, du “système”, du “jeu des acteurs”).

Nous voudrions énoncer pour conclure certaines perspectives de recherche. Dans la mesure où les approches les plus récentes en sociologie des organisations nous invitent à ne pas réifier celles-ci mais à les considérer comme construits sociaux, nous estimons que l’analyse des traces écrites, des documents peut aider à reconstituer dans l’analyse ex-post la dynamique de l’action organisée: d’autres indicateurs pourraient sans doute être mis en évidence. A défaut d’avoir pu observer directement l’ensemble des interactions, le chercheur peut utiliser la littérature interne des organisations et compléter son corpus documentaire par des entretiens: il sera attentif plus particulièrement à la manière dont ses interlocuteurs qualifient leurs relations aux autres acteurs, à partir des indices privilégiés que nous venons de présenter.

Dans l’appréhension des processus organisationnels et des types de changement, il nous paraît important de poursuivre plus particulièrement l’étude de la manière dont des hommes, à travers leurs interactions, assument les contraintes de l’action collective et mettent en œuvre leurs capacités de surmonter des crises dans un processus constant de désorganisation et de réorganisation. Nous avons limité notre propos à la présentation de quelques catégories d’interprétation: l’approche conjointe de la sociologie classique et de la pragmatique communicationnelle permet notamment de construire une analyse précise et complexe des configurations humaines que nous appelons organisations.

L’approche systémique d’un Friedberg et l’approche pragmatique de M. Selvini Palazzoli convergent dans leur mise au jour d’un concept d’organisations comme ensembles d’interactions structurées observables, susceptibles de rigidification ou d’éclatement. Les catégories utilisées dans l’analyse (en particulier les dénominations, les pronoms, les métaphores) permettent de juger de leur caractère culturel ou contingent pour reprendre la terminologie de Friedberg à qui nous laisserons le soin de conclure ce texte: “En tant que tel, elles sont «culturelles», c’est-à-dire fondamentalement contingentes. Elles sont culturelles, non parce qu’elles seraient irrationnelles, mais parce qu’elles sont produites dans et par l’action humaine”¹.

¹ E. FRIEDBERG, post-face à l’ouvrage de J.G. MARCH et H.A. SIMON, *Les organisations. Problèmes psycho-sociologiques*, Paris, Dunod, 1991 (2e éd.).