



Communication et organisation

13 | 1998

Management par projet et logiques
communicationnelles

Les signes d'une appartenance multidimensionnelle

André A. Lafrance et Marc D. David



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2030>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2030

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1998

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

André A. Lafrance et Marc D. David, « Les signes d'une appartenance multidimensionnelle », *Communication et organisation* [En ligne], 13 | 1998, mis en ligne le 19 décembre 2012, consulté le 04 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2030> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2030

Ce document a été généré automatiquement le 4 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Les signes d'une appartenance multidimensionnelle

André A. Lafrance et Marc D. David

- 1 L'entreprise n'est plus, de nos jours, considérée comme une réalité objective orientant le comportement et le discours des acteurs. Le paradigme interprétatif est sorti de son cadre académique pour envahir le domaine du conseil et de l'intervention. Même si on a parfois de la difficulté à passer de la théorie à la pratique, on convient facilement que l'entreprise puisse être une réalité subjective créée et recréée par l'ensemble des comportements et des discours des acteurs.

Les appartenances conflictuelles

- 2 Ces comportements et ces discours, créateurs de l'entreprise, s'intègrent dans les pratiques des différentes appartenances auxquelles adhère chacun des acteurs. Il y a l'appartenance à l'unité administrative, au groupe de métier ou de profession et, plus largement, à la classe socio-économique ou même à l'option politico-idéologique. Ces différentes appartenances peuvent s'harmoniser ou se confronter, obligeant l'acteur à faire des choix entre des intérêts parfois convergents, mais souvent divergents.
- 3 Tout changement met en jeu de multiples appartenances. Sa valeur est jugée à l'aune des intérêts des groupes d'appartenance autant qu'à celui des intérêts individuels, d'autant plus que ces derniers ne sauraient se développer en dehors des premiers.
- 4 Par exemple, l'informatisation d'une opération ou d'un ensemble d'opérations peut impliquer une remise en question du champ d'activités d'un groupe de métier. Même si l'acteur reconnaît dans ce changement un avantage pour son unité de travail, la remise en question de son groupe de métier pourrait l'amener à s'opposer au changement. Inversement il pourrait accepter le changement si son appartenance à l'unité est plus grande que son appartenance au groupe.
- 5 Il s'agit là d'enjeux qui sont habituellement masqués par des arguments dits « objectifs » portant sur le changement lui-même. Il faut donc élaborer un modèle d'observation qui

permette d'identifier les signes de cette appartenance à géométrie variable. Il nous semble pouvoir trouver un terrain favorable à l'élaboration d'un tel modèle dans la planification et la gestion d'un projet axées officiellement sur le projet et non sur les appartenances des acteurs. L'absence annoncée de telles appartenances ne saurait nous soumettre à l'accusation de choisir un terrain déjà balisé aux fins de notre démonstration.

La gestion par projet

- 6 La gestion par projet implique d'abord une planification de ce projet. Nous croyons que cette planification ne saurait se faire sans tenir compte des intérêts de chacun des acteurs. On a souvent eu tendance à minimiser la complexité de cette planification pour mettre l'accent sur la rentabilité nouvelle d'une gestion de projet qui semblait libérer les acteurs de leurs attaches institutionnelles.
- 7 En principe, les acteurs se retrouvent autour de la table d'un projet non pas à cause de leurs fonctions au sein d'une entreprise, mais à cause de leurs compétences pouvant être utiles au projet. Certes ces compétences peuvent s'incarner dans des fonctions. Il est assez rare qu'elles soient complètement désincarnées de leur enveloppe corporative ou sociétale.
- 8 On pourrait donc supposer que la négociation « interne » entre les différentes appartenances en serait d'autant simplifiée. Mais, en fait, les acteurs conservent leur « incarnation fonctionnelle ». Les enjeux institutionnels demeurent inscrits dans le constat préalable à la planification.

On planifie d'abord le présent

- 9 Pour comprendre le processus de planification, la notion de patterns émergents, qui réfère au processus stratégique, est particulièrement intéressante. Cette notion a été proposée Mintzberg lorsqu'il a mis en doute le concept de la stratégie uniquement intentionnelle, planifiée, contrôlée et rationnelle. Selon lui, ces patterns (interactions issues du passé de l'organisation) projettent une image du futur à travers les actions présentes (Mintzberg, 1991 : 404). L'expérience humaine fait découvrir des moyens permettant l'exploitation de nouvelles possibilités dans les façons de faire et permet ainsi l'éclosion (l'émergence) de nouvelles stratégies.
- 10 La stratégie se développe de façon fluide au gré des interactions entre les individus et leur environnement. Elle émerge du contexte intentionnel et/ou « intuitif » où des occasions de bénéfiques sont perçues à travers les phases successives d'élaboration du projet.
- 11 Il y aurait donc, dans le processus de planification d'un projet, des arguments soulevés par chacun des acteurs qui tiendraient compte de ces patterns. Et parmi les patterns, il y a ceux qui permettent aux acteurs de positionner les intérêts de leurs appartenances.
- 12 Nous avons eu de la difficulté à trouver une grille d'observation qui nous permette de suivre les différents arguments invoqués par les acteurs dans la planification du projet. Nous avons donc développé un nouvel outil à partir d'une étude de cas, la production d'un plan de communication, impliquant une agence de publicité, une entreprise-cliente et un environnement à la fois concurrentiel et partenaire. Cette triade agence-client-environnement se retrouve dans la plupart des projets.

- 13 Ce cas était d'autant plus intéressant qu'il faisait intervenir, à la fois, des acteurs et des macro-acteurs (Callon et Latour, 1981 : 286). Ces acteurs peuvent former des réseaux par affinité, par intérêt ou par obligation en fonction d'un « mieux-être » anticipé de leur organisation. Pour leur part, les « macro-acteurs » sont définis comme étant ceux qui ont « traduit » avec succès les volontés des autres acteurs dans une seule voix qui unit toutes les volontés.
- 14 « Traduisons » cette terminologie dans le langage de notre cas. Les acteurs réunis pour la production du plan de communication représentaient leurs organisations. Ils devaient aussi jouer un rôle de macro-acteurs pour « traduire » ce qu'ils croyaient être les volontés des autres acteurs de leurs organisations et défendre leurs intérêts. En somme, ils étaient obligés de défendre ouvertement leur groupe d'appartenance.

Trois acteurs

- 15 L'agence est l'organisation professionnelle qui met ses compétences particulières au service d'un client qui reconnaît ne pas posséder ces compétences. Dans la relation agence-client, il y a donc une reconnaissance d'exclusivité mutuelle. L'agence a une expertise que le client ne possède pas... ou ne possède pas au même degré que l'agence. Par ailleurs l'agence doit reconnaître que son expertise serait inutile si elle ne pouvait l'exercer dans le cadre de l'expertise de son client. Il y a donc une interdépendance, le client ayant besoin de l'agence pour assurer la réalisation satisfaisante de sa mission (la production d'un bien ou service) et l'agence ayant besoin du client pour concrétiser sa compétence de soutien à la réalisation d'une mission sociétale.
- 16 1) L'agence : les agences de publicité et les cabinets de relations publiques sont parmi les organisations professionnelles les plus visibles dans le domaine des communications. Mais on trouve, dans le rôle d'agence, tous les pigistes, consultants et conseillers qui offrent une expertise professionnelle spécifique dans les domaines associés à la gestion.
- 17 Une équipe de planificateurs plus ou moins nombreux est mise à contribution selon l'importance et la complexité du mandat. Ceux-ci sont les acteurs principaux fournis par l'agence (ou si l'on réfère, les « macro-acteurs » ; les autres membres œuvrant dans la même agence peuvent être définis comme des acteurs secondaires (les « acteurs »). Par exemple, les planificateurs peuvent commander à des acteurs secondaires, tant à l'interne qu'à l'externe, des recherches nécessaires à l'élaboration du processus de planification ou de réalisation du projet. Ces recherches peuvent porter sur de nombreux aspects : notamment sur le comportement des consommateurs, les stratégies des concurrents, les avis juridiques, etc.
- 18 Ces acteurs de premier plan provenant de l'agence doivent non seulement démontrer la compétence des acteurs de l'agence, mais aussi défendre les intérêts de l'agence dans l'opinion du client. Cette opinion est extrêmement fluide. Le client est sollicité par des concurrents de l'agence. Le moindre doute quant à la compétence de l'agence peut ouvrir la porte à une fragilisation du mandat. Les acteurs de l'agence doivent non seulement offrir la meilleure solution à chacune des étapes de la planification d'un projet. Ils doivent s'assurer que cette solution ne contrevient pas aux priorités du client. Car une solution peut être théoriquement bonne, mais pratiquement irrecevable à cause de considérations de politique commerciale et entrepreneuriale qui n'ont jamais été publiquement confirmées.

- 19 2) Le client ou l'organisation cliente est le deuxième acteur identifié dans notre modèle et représenté, autour de la table du projet, par un « macro-acteur ». Toute organisation désirent consolider ses efforts spécifiques et faisant appel à une firme extérieure peut être définie comme une cliente. Par exemple, les entreprises privées, les gouvernements, les organisations à but non lucratif et les entreprises publiques peuvent être considérées comme organisations clientes lorsqu'elles font appel à une agence ou à un cabinet-conseil.
- 20 Comme dans l'agence, il existe plusieurs acteurs importants au sein du client ou de l'organisation cliente. Les conseils d'administration (C.A.), les employés, les syndicats, les divers départements internes peuvent être des acteurs que l'on doit prendre en considération lors du processus de planification ou de réalisation d'un projet.
- 21 Il ne faut pas sous-estimer l'importance de certains acteurs. Par exemple, les employés cléricaux sont souvent ceux qui sont en première ligne face aux consommateurs. Une place doit leur être faite pour qu'ils puissent comprendre, accepter et bien articuler la pensée stratégique du client dans leurs activités régulières.
- 22 3) Finalement, l'environnement externe est le dernier type d'acteur prenant place dans le processus. Nous définissons ce type d'acteur comme toutes sources d'influence externe venant s'ajouter au processus de planification ou de réalisation du projet. Les différents paliers de gouvernement, les concurrents directs ou indirects, les organismes de réglementation et les tribunaux peuvent être considérés, de façon non exhaustive, comme des acteurs externes.
- 23 Dans de nombreux cas, ces différents acteurs doivent aussi être pris en considération pour que le processus puisse aboutir en des actions concrètes et efficaces. Les concurrents sont toujours pris en compte dans le processus. On situe toujours un produit ou un service par rapport à ceux qui existent ou vont bientôt exister sur le marché. Par exemple, dans le domaine de la publicité, on doit toujours s'assurer que la stratégie et les actions prises n'entreront pas en conflit avec une loi ou une réglementation particulière (ex : la commercialisation de la bière ou des produits pharmaceutiques).

Trois arguments

- 24 Une fois les différents types d'acteurs définis, on peut maintenant aborder les arguments qui peuvent influencer ces mêmes acteurs au cours du processus. Et surtout les arguments qui seront invoqués par eux pour orienter la planification ou la réalisation du projet. Nous en avons identifié trois : la faisabilité, l'acceptabilité et la rentabilité.
- 25 Ces trois catégories interviennent constamment et simultanément dans le processus. Dans notre modèle d'analyse, nous considérons qu'ils sont des éléments essentiels et inhérents au déroulement et à l'exécution de tout processus.
- 26 1) Le premier argument porte sur la *faisabilité* des mesures proposées. Le dictionnaire Larousse définit la faisabilité comme étant un
 « Caractère de ce qui est, faisable, réalisable dans des conditions techniques, financières et de délais définis » (Larousse).
- 27 Toutes les composantes du projet doivent être faisables à tout moment et pour tous les acteurs impliqués dans le processus.

- 28 Il existe plusieurs types de faisabilité : organisationnelle, technique, politique, etc. Par exemple, un plan pourrait être exécuté rapidement et efficacement. Cependant, on sait qu'il ne pourra l'être à cause d'un manque de ressources humaines au sein de l'organisation cliente.
- 29 La faisabilité des actions proposées est extrêmement importante pour la crédibilité de l'agence. Le client pourra déjà établir la valeur de ce qu'elle propose en fonction de ce qu'il perçoit comme sa faisabilité. Celle-ci correspond à une analyse minutieuse des capacités humaines et techniques. Notons que la faisabilité financière des actions proposées sera discutée dans la partie rentabilité.
- 30 2) La deuxième composante porte sur *l'acceptabilité* des mesures proposées.
L'acceptabilité doit être prise dans le sens où un acteur « donne son accord, son consentement » à quelqu'un ou à quelque chose (Le Petit Robert, 1997).
- 31 Il existe plusieurs formes d'acceptabilité. Un projet pourrait être acceptable socialement, politiquement, culturellement, organisationnellement, etc.
- 32 Les acteurs en cause doivent en comprendre et en accepter toutes les facettes. Dans de nombreux cas, ces acteurs doivent aussi le faire comprendre et le faire accepter à l'intérieur de leurs organisations respectives. Par exemple, dans un premier temps, le client doit accepter le projet. Ensuite, le projet devra être accepté par la direction de l'entreprise puis, finalement, par les employés et leurs représentants (syndicats).
- 33 L'acceptabilité du plan par les acteurs est primordiale. Un processus de planification ou de gestion ne saurait être efficace sans l'approbation, non seulement du client, mais de tous les acteurs impliqués de près ou de loin dans l'exécution du projet. Une mauvaise compréhension des modalités du projet pourrait provoquer des résultats contraires à ceux qui sont désirés. Il faut considérer le projet comme le résultat des diverses négociations entre les acteurs impliqués. D'où l'importance de le faire accepter, par tous les acteurs concernés afin d'augmenter l'efficacité des résultats recherchés lors de son exécution.
- 34 3) Finalement, la dernière composante de modèle porte sur la *rentabilité*. Elle est définie comme étant « une aptitude à donner des résultats rentables » (Le Petit Robert, 1997). La rentabilité : rapport entre les bénéfices d'une entreprise et les capitaux engagés (Larousse).
- 35 Dans le cadre d'un projet, les actions proposées doivent être rentables pour tous les principaux acteurs : l'agence, le client et le consommateur.
- 36 Encore ici, il existe plusieurs types de rentabilité possible : financière, politique, communicationnelle, etc. Par exemple, une agence de publicité doit proposer une campagne qui soit rentable pour trois acteurs. La campagne proposée devra être rentable financièrement pour l'agence. La campagne devra être rentable pour son client aux niveaux financiers et communicationnels. Finalement, les consommateurs devront y trouver un avantage émotif, financier, informatif, etc.
- 37 La rentabilité des actions proposées est, le plus souvent, l'aspect étudié en premier par les gestionnaires lors de l'élaboration du projet. La rentabilité demeure prioritaire dans une économie basée sur la concurrence tant pour le client dont les gestionnaires sont jugés à l'aune de la valeur boursière ou politique de leurs décisions, que pour son agence dont la survie et la prospérité dépendent de la suite de sa relation avec ses clients. Dans ce contexte, l'optimisation des ressources en fonction d'un retour sur l'investissement est

impérative pour les deux premiers acteurs, l'agence et le client, et précieuse pour le troisième acteur, c'est-à-dire ceux qui confirment ou infirment la valeur de la relation de compétence établie entre l'agence et le client.

Du cas au modèle

- 38 Le cas de l'agence de publicité dont nous avons tiré un modèle communicationnel à trois acteurs et trois arguments, nous apparaît applicable à toute planification et réalisation de projet.
- 39 Il ne faut pas se laisser leurrer par l'apparente « extraterritorialité » d'un projet. Les acteurs appartiennent toujours à des territoires institutionnels et professionnels. L'intentionnalité de leurs interventions peut sembler exclusivement centrée sur le projet. Mais on peut débusquer l'osmose entre les intérêts divers qui les sollicitent à travers les arguments soulevés dans leurs discours.
- 40 Même dans le cas d'un projet « à l'interne », les acteurs jouent, à tour de rôle, les personnages de l'agence, du client et de l'environnement. Si notre grille d'observation pouvait nous aider à identifier les arguments qui témoignent de l'état d'appartenance du moment, nous pourrions mieux saisir les enjeux soulevés par le déroulement du projet. Nous pouvons toujours refuser de voir que ces enjeux, témoignant de leurs perceptions du présent, risquent d'hypothéquer leur capacité de planifier l'avenir du projet. Mais il ne faudrait pas alors se surprendre de constater que les « vertus » du projet soient polluées par des appartenances volontairement ignorées.
- 41 La complexité d'une telle observation provient du fait qu'un projet ne se joue pas sur une géométrie à deux dimensions : celle du projet et celle des organisations représentées. Chacun des partenaires qui remplit un rôle de « macroacteur » est aussi un acteur dans son organisation où il s'inscrit dans des appartenances à géométrie variable.
- 42 La lecture des comportements et des discours doit se faire à plusieurs niveaux. Par exemple, le représentant du client peut devenir l'agence d'un client « interne » comme le syndicat ou le conseil d'administration de son entreprise. L'agglomération des différents arguments autour de « faisabilité-acceptabilité-rentabilité » (F.A.R.) se révèle alors fort utile, à l'observateur, pour dessiner les lignes de forces alimentées par les appartenances de chacun dans ses rôles superposés d'agent, de client et d'environnement.
- 43 Ces trois arguments-forces peuvent aussi servir aux acteurs dans la négociation de significations communes leur permettant de réduire l'équivoque de leurs différentes appartenances (« *l'organizing* » de Weick, 1979). Ils doivent deviner, prévoir et négocier ce qui est, pour l'autre, faisable, acceptable et rentable. Ils doivent aussi résorber les différentes dimensions d'appartenance par des transactions de signes verbaux dont le choix final permettra de gérer le projet. Que l'on parle de traduction de sens, de négociation de signes ou de réduction d'équivoque, l'on se retrouve toujours devant l'obligation d'une étape d'identification des rôles et des arguments avant d'amorcer la réalisation du projet. On ne peut faire l'économie de cette étape sans alourdir le projet de malentendus porteurs d'échec.

BIBLIOGRAPHIE

MINTZBERG, Henry, *Crafting strategy : seeking and securing competitive advantage*, *Harvard Business Review*, Boston, juillet-août 1991.

CALLON, Michel et Bruno Latour, *Unscrewing the big leviathan : how actors macro-structure reality and how sociologists help them to do so*, in K. Knorr-Cetina et A. V. Cicourel, edit., *Advances in social theory and methodology : toward an integration of micro and macro sociology*, Brookage & King & Paul, Boston, 1981. pp. 267-303.

WEICK, Karl. E. *The social psychology of organizing*. Addison Wesley, Reading, Mass. 1979.

RÉSUMÉS

Les comportements et les discours, créateurs d'entreprise, s'intègrent dans les pratiques des différentes appartenances auxquelles adhère chacun des acteurs. Tout est jugé à l'aune des intérêts des groupes d'appartenance autant qu'à celui des intérêts individuels. Il s'agit là d'enjeux qui sont habituellement masqués par des arguments dits « objectifs » portant sur le changement lui-même. Les auteurs proposent une grille d'observation des signes qui témoignent des appartenances des acteurs d'un projet. Elle a été construite à partir d'une étude de cas, la production d'un plan de communication, impliquant une agence de publicité, une entreprise-cliente et un environnement à la fois concurrentiel et partenaire. Cette triade agence-client-environnement se retrouve dans la planification et la gestion de la plupart des projets.

The actions and the speech-acts, which are the real organizing factors of any organization, can be used as signs of different loyalties entertained by the actors. The problem is, for the observer, to identify these loyalties which are hidden in the apparently objective arguments referring to the project at hand. The authors propose an observation grid built from a case study involving an agency, a client and a specific environment. This trio of actors is present in all phases of planning and managing a project. And the arguments, signs of their differing and converging loyalties, can be traced using also a trio of negotiated portals.

AUTEURS

ANDRÉ A. LAFRANCE

André A. Lafrance est professeur, directeur du Groupe d'intervention stratégique en communication organisationnelle, Département de communication de l'Université de Montréal.

MARC D. DAVID

Marc D. David a un diplôme de maîtrise du Département de communication de l'Université de Montréal. Il possède plusieurs années d'expérience dans le domaine de publicité.