



Communication et organisation

39 | 2011

Les applications de la sémiotique à la communication
des organisations

Les applications de la sémiotique à la communication des organisations

Entre sémiotique et SIC : témoignages de rencontres, croisements et
hybridations

Andrea Catellani et Martine Versel



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3035>

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2011

Pagination : 5-14

ISBN : 978-2-86781-744-1

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Andrea Catellani et Martine Versel, « Les applications de la sémiotique à la communication des organisations », *Communication et organisation* [En ligne], 39 | 2011, mis en ligne le 01 juin 2014, consulté le 30 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/3035>

Les applications de la sémiotique à la communication des organisations

Andrea Catellani¹ et Martine Versel²

Entre sémiotique et SIC : témoignages de rencontres, croisements et hybridations

L'objectif central de ce numéro vise à fournir un état de lieu de (quelques) apports et contributions, existants et possibles, de la sémiotique-sémiologie au domaine des sciences de l'information et de la communication des organisations. Pour ce faire, les textes qui suivent présentent différentes façons d'analyser la communication des organisations en tant que phénomène fondé sur la production et circulation du « sens » et des « signes ». Ces types d'analyse scientifique manifestent toutes, dans des formes et à des degrés différents, la présence de concepts, approches et modèles « sémiotiques », qu'il s'agisse de chercheurs positionnés dans le champ disciplinaire des sciences du langage ou dans celui des SIC. Comme le souligne J.-J. Boutaud dans son article, le fait même de parler de « contribution » manifeste une position énonciative précise : il s'agit en effet d'une valorisation positive, de mettre en évidence les avantages d'une rencontre.

Sémiotique et SIC : état des lieux général

Peut-être, est-ce à cause de leur évolution assez parallèle, sur le plan théorique et académique, que les deux groupements disciplinaires ont eu parfois la tendance à développer des formes d'ignorance réciproque, ou de réductionnisme mutuel. J.-J. Boutaud peut alors parler de « double malentendu » : « une communication rabattue sur des messages linguistiques par la sémiotique et, inversement, une sémiotique vue par la communication sous l'emprise du système » (2004, 97). Par rapport à la sémiotique

1. UCL

2. Université Bordeaux 3

en particulier, on peut se poser différentes questions. Est-ce que cette « discipline », dont Umberto Eco disait récemment être la seule forme de réflexion philosophique possible aujourd'hui, est superflue, parce que les signes sont le lieu du mensonge, et la vraie dynamique sociale, politique, etc. est ailleurs ? Ou est-elle au contraire nécessaire, comme « époque » scientifique qui se focalise sur l'aspect « sémiotique » (la production de sens) du social et de l'humain, passage inévitable pour bien fonder la connaissance ? Ou est-elle simplement illisible, difficile, jargonnante, ou trop subjective ?

En considérant les articles présentés en ce numéro, il nous semble que les postulats et les modèles d'analyses des SIC et de la sémiotique-sémiologie sont moins dissemblables que ce que l'histoire des deux disciplines aurait coutume de retenir. On peut indexer en partie la tension, la confrontation, la combinaison de ces deux domaines à partir d'une question pressante qui pourrait s'exprimer dans les termes suivants : que traduit la langue (et les autres systèmes et formes de signes) dans ses discours, ses pratiques symboliques, si ce n'est quelque chose de l'ordre de l'affrontement toujours difficile à la réalité ? On peut même dire que l'« opposition » entre SIC et sémiotique n'en est pas une. Du point de vue généalogique, Roland Barthes était parmi les fondateurs de la SFSIC en France. D'un point de vue scientifique, la dimension sémiotique (les signes et leur place dans le cadre de la vie sociale, pour le dire à la Saussure) est un aspect inéliminable et indiscutable de l'objet d'études des SIC. Il n'y a donc pas une vraie opposition, mais plutôt une légitime différence d'accents, et une évolution disciplinaire (donc, aussi académique et politique) différente, qui n'exclut pas les hybridations, les mélanges et les fertilisations.

Il est vrai aussi (en se plaçant du point de vue des SIC) que les sémiotiques ont abandonné depuis quelques dizaines d'années une vision transmissive de la communication, pour développer une réflexion socio-sémiotique sur la co-construction des « objets de valeur » et sur les faïces manipulatoires-persuasifs et interprétatifs, sur la dimension sensible et sur les pratiques, ou des approches clairement sémio-pragmatiques. Ces avancées montrent encore plus l'utilité d'une confluence des deux champs, et plusieurs types de croisements (plus ou moins explicites) existent et produisent des fruits. On peut souligner aussi que les écueils réductionnistes dépendaient d'un défaut de lecture, sans avoir jamais pour autant évité les questionnements, la confrontation et des relations actives entre les disciplines ou champs. Nous pourrions enfin souligner une perspective à plus large spectre à l'aune de ces questions qui furent par le passé, comme nous venons juste de l'exposer, l'objet de liaisons jugées plutôt dangereuses. On peut se rendre compte à présent que leur tranchant s'est émoussé tout comme s'est émoussée d'ailleurs la « foi » dans l'ordre symbolique. La circulation des discours dans la médiasphère ou encore dans les organisations ont fini par dévoiler leur face de semblants. C'est un fait que le sens se présente de plus en plus fragmenté, pluralisé voire incertain,

au point où l'on ne sait plus toujours s'il y a encore un lieu à partir duquel on pourrait lire tel ou tel discours ou phénomène organisationnel. Il ne s'agit pas ici de le déplorer mais de constater que cette incertitude, voire cette défiance vis-à-vis des discours, des savoirs et de leurs expertises signale une explication possible dans les nouvelles relations que semblent entretenir la sémiotique et la communication des organisations. L'orientation des études, désormais éloignées des conflits théoriques, présente une face commune : répondre à des attentes utilitaristes et fonctionnelles.

Communication d'organisation et sémiotique-sémiologie

Ces deux domaines complexes que sont précisément la sémiotique-sémiologie et la recherche en communication des organisations présentent à leur tour une certaine richesse de croisements, de figures d'échange et de rencontre, d'ailleurs plus ou moins internes au domaine de l'Infocom. D'un point de vue général, les organisations sont des « machines sémiotiques » à cause de leur incessante production de sens et de textualités, à l'intérieur comme vers l'extérieur. Cette production est nécessaire pour leur existence, bien avant les objectifs de « succès », réputation et efficacité auprès des publics et des parties prenantes. D'ailleurs, Norman Fairclough, en présentant son approche d'analyse critique du discours dans le domaine des études sur les organisations (2005), parle de la nécessité d'analyser l'aspect sémiotique des dynamiques sociales. Les organisations sont même des « machines paresseuses », comme le disait Eco à propos des textes (1979), parce que l'interprétation des organisations, la « lecture » que les acteurs sociaux peuvent en faire, et donc au fond leur existence, est liée strictement à l'activité interprétative, sociale, politique, etc. des acteurs humains (sans oublier leur prothèses, interfaces et « adjuvants » non-humains).

L'analyse des organisations rend donc possible le croisement de la tradition sémiotique avec les SIC. Le développement des socio-sémiotiques (d'école française, avec Landowski et d'autres, ou anglo-saxonne, avec la « *social semiotics* » d'auteurs comme Halliday et Lemke) est particulièrement intéressant pour les SIC, tout comme les évolutions de la sémio-pragmatique. Nous constatons en tout cas que, si des recherches sémiotiques sur les textualités et les pratiques des organisations existent, une véritable sémiotique de l'organisation reste peut-être encore à construire. Passera-t-il alors par un rapprochement avec les SIC, et en particulier avec certaines approches « constitutives » de la communication organisante ? Nous imaginons ici donc un processus inverse, une fécondation de retour.

Du point de vue des SIC, les apports sémiotiques seront toujours importants pour mieux saisir la dimension de la production et circulation du « sens » et des signes. Il ne s'agit pas du tout d'imposer un courant « textualiste » en SIC d'organisation, qui serait centré sur le texte (verbal) en contraposition aux courants plus « actionnistes » (centrés sur l'analyse de

l'interaction et de l'action des acteurs). Nous soulignons que l'organisation entière, ses objets, ses interactions, et les actions de ses acteurs sont des objets possibles pour l'analyse sémiotique (des « textes », oui, mais au sens de « sémiotiques-objets », donc d'objets d'analyse doués d'un plan d'expression et d'un plan du contenu, entités porteuses de sens pour quelqu'un) autant que les textualités plus traditionnelles³. Il s'agit donc plutôt de montrer l'utilité d'une ouverture, d'une attention réciproque, et aussi de certaines fertilisations croisées au niveau conceptuel et méthodologique.

Les contributions

Nous avons regroupé les articles selon deux grands ensembles : en premier lieu, les contributions en provenance du milieu sémiotique, qui proposent des analyses intéressantes des phénomènes de communication des organisations, ou des réflexions épistémologiques stimulantes ; en deuxième lieu, les contributions qui proviennent des SIC, et qui proposent différents types d'application de concepts et méthodes sémiotiques-sémiologiques et d'analyse du discours. Fait exception le texte de Jean-Jacques Boutaud, qui ouvre la série en présentant des réflexions plus générales. On notera également l'étude de Jacques Fontanille, qui permet de rendre compte que la notion de stratégie peut être appréhendée par un niveau de pertinence sémiotique opératoire dans les organisations : la « forme de vie ». Nous nous rendons compte toutefois de l'artifice représenté par cette répartition entre sciences du langage et SIC, qui n'a de la valeur qu'au titre de simple expédient d'organisation du numéro. Nous remarquons enfin que plusieurs auteurs se sont intéressés au monde universitaire, en particulier français, signe que cette ancienne institution, tiraillée entre son identité préexistante et les « exigences » d'un présent sous le signe de la « performance », représente un objet intéressant pour les sciences humaines et sociales.

Jean-Jacques Boutaud nous propose un travail qui reprend de façon approfondie les enjeux épistémologiques, en considérant l'ensemble des traits qui caractérisent l'évolution historique, conceptuelle et méthodologique de la rencontre du champ de la sémiotique et du champ de la communication des organisations. La pointe de cette étude, qui dépasse la simple recension (même si l'auteur offre au lecteur une bibliographie théorique et un panorama précieux des pratiques actuelles), vise à montrer que l'objet particulier qu'est l'entreprise ou l'organisation se caractérise par une diversité d'approches qui ont comme lieu de convergence le renversement du fameux adage greimassien (hors du texte point de salut) puisque il s'agit de suivre la voie d'un : « Hors du contexte point de salut ».

3. En sémiotique, le terme « texte » est utilisé souvent (malgré les discussions en cours, voir Fontanille 2008) dans un sens très large : un rituel, une « forme de vie » ou un match de football sont des « textes », tout comme un bâtiment et un roman.

Eléni Mitropoulou propose une réflexion sur la sémiotique de la communication des organisations comme sémiotique du lien professionnel en relation avec les TIC. La chercheuse propose alors deux dimensions de recherche connectées entre elles : une étude de l'organisation comme lieu de production et circulation de l'information, mais aussi une étude de la production du « lien professionnel » à travers cette même circulation de l'information. L'article se focalise en particulier sur l'intranet et la communication interne, et fait une réflexion sur la distinction entre organisation « réactive » et « interactive », pour après explorer la relation entre communication interne et externe. Le cas analysé est celui des universités françaises et de leurs intranets, et plus particulièrement les « Espaces Numériques de Travail » (ENT) ; l'auteure interroge dans ce cas la relation « organisation/information/numérique », et les implications de l'« hyper-information », en mobilisant le concept d'innovation.

Jacques Fontanille s'intéresse à un phénomène organisationnel spécifique et contingent à la mutation de l'institution universitaire. Ainsi, l'autonomie des universités est saisie à partir d'une forme particulière : « la mauvaise foi ». Le travail est à bien des égards ce qu'il serait convenu de qualifier d'approche conceptuelle stricte, dans la mesure où l'auteur définit à travers des assises conceptuelles philosophiques (Sartre et Spinoza) et sociologiques une proposition sémiotique. Il s'agit plus précisément de mettre en évidence quatre formes de vie (grâce, persévérance, mérite et reconnaissance), à entendre comme « formes du procès jusqu'à leurs valeurs et leurs effets passionnels » et cela à partir des formes tensives, déductibles d'une « dénégation modale » régissant les stratégies mises en oeuvre dans le passage à l'autonomie des universités. En effet, si comme l'auteur le resserre : « la mauvaise foi est le prix de la grâce compétitive », la dénégation du [y croire et ne pas y croire] module les « styles » des actants de l'autonomie. On peut clairement sentir et saisir dans cette étude que la sémiotique est en mesure de fournir un éclairage pertinent dans l'approche d'une organisation particulièrement clivée par de nouveaux enjeux stratégiques tel que celui d'un passage à un nouvel ordre de gestion.

Pierluigi Basso Fossali (IULM, Milan), sémiologue italien de la nouvelle génération, aborde la complexité définitionnelle de l'organisation en faisant ressortir la nécessité de s'appuyer sur une approche sémiotique établissant des niveaux de pertinence, minutieusement articulés dans cet article, et cela en raison même de la nécessaire « gestion de [son] indétermination communicationnelle ». En effet, l'auteur nous indique que l'approche sémiotique de l'organisation ouvre une voie à son analyse selon « un ajustement relationnel pro actif ». Cela permet de la saisir au-delà de ses processus de stratification, dans la tensivité de ses différents espaces de pertinence : espace sensible, discursif, institutionnel et technologique.

Anthony Mathé montre tout particulièrement l'intérêt d'ouvrir une perspective épistémologique des pratiques sémiotiques dans les champs des organisations propres aux industries cosmétiques et des agences de communication. Le parcours proposé est celui d'une relecture des auteurs fondateurs des pratiques sémiotiques dans les organisations, corrélée à une enquête discursive sur les usages et attentes des professionnels de la communication. Ainsi, l'auteur peut avancer une certaine typologie des pratiques sémiotiques, sur laquelle il adosse une déduction opératoire par la construction d'un protocole défini justement à partir d'une modalisation épistémique soucieuse de l'étendue des secteurs d'application (industries du luxe). L'auteur montre comment on opère alors une saisie des différents niveaux de pertinences afin de « se confronter à des phénomènes ni textuels ni textualisables » de ces univers organisationnels.

Béatrice Galinon Méléne et Annick Monseigne s'intéressent à un domaine d'application de la sémiotique des signes dans un usage particulier, à savoir celui du recrutement dans le marketing et la publicité. La notion de « signe trace » est la traduction d'une réflexion qui prend acte du paradigme de la cognition et de l'approche comportementale, afin d'éclairer les usages spécifiques des données « traçables » dans les pratiques de l'Internet et du recrutement. Cette approche montre alors la plasticité de la notion même de sémiotique appliquée et sa capacité à définir des nouvelles modalités de mise en signification dans les usages contemporains des organisations.

Christiane Legris-Desportes nous livre une réflexion globale sur la façon de construire une approche socio-sémiotique de la « relation client ». Le texte présente avant tout un cadre de l'évolution de cette relation, influencée entre autres par les NTIC et par une série de nouvelles textualités (advergames, serious games, etc.), par l'affirmation de l'hétérogénéité médiatique ou multicanal et par l'importance des « technologies sociales ». L'auteur souligne que le passage à une interaction électronique ne comporte pas une « dématérialisation » mais plutôt un « changement de tangibilité », avec une modification des régimes de temporalité. Comme le dit l'auteur, « l'hétérogénéité médiatique (au sens sémiotique du terme), si elle est bien gérée, peut devenir un mode de structuration du positionnement de l'entreprise ». On suggère alors différents types d'analyses possibles pour vérifier la cohérence du positionnement d'une entreprise avec les modalités de relation qu'elle offre concrètement aux clients. Dans ce cadre, la sémiotique apporte des grilles d'analyse utiles pour améliorer les stratégies. L'auteur termine en affirmant l'intérêt des analyses sémiotiques pour comprendre le contexte socio-culturel dans lequel les entreprises sont appelées à construire leur système de relation client.

Patrice de La Broise nous livre une analyse qui utilise en plein les outils de la sémiotique, ou plus précisément de la socio-sémiotique, et qui sort des corpus plus traditionnels de « communication » (publicité, discours corporate, etc.), pour s'adresser directement à la mise en narration (ou en texte) de

l'organisation. Cette textualité est celle du discours administratif-politique universitaire, où se jouent et se mettent en scène les transformations institutionnelles et politiques. Il s'agit d'un exemple clair de fertilisation sémiotique des SIC, caractérisé par l'attention à activer l'interprétation croisée des signes (les textes produits par un président d'université et adressés aux membres de son institution) et du contexte (les dynamiques « politiques » en cours), avec un versant critique. Le discours analytique propose entre autres un voisinage intéressant entre le « carré sémiotique » de Greimas (d'origine aristotélique) et certains concepts de Derrida (la « différance », élément d'une pensée anti-aristotélique).

L'article de Céline Bryon-Portet nous raconte les principes épistémologiques et théoriques de son travail sur les institutions « fermées », et en particulier sur la franc-maçonnerie et l'armée. La sémiotique est mobilisée dans ce cadre comme étape d'un dispositif méthodologique plus large : elle se configure comme description des contenus (possibles) des expressions « symboliques », identification des connotations et des signifiés liés à certaines expressions. On retrouve ici donc un des concepts centraux de toute démarche sémiotique, à savoir la construction parallèle d'un plan de l'expression et d'un plan du contenu. Cette démarche ouvre la voie à une étape « herméneutique », qui permet d'identifier la configuration spécifique du sens sur la base de l'analyse des intentions et des projets qui structurent l'usage des signes, du contexte socio-culturel et historique. Il s'agit donc d'un exemple d'« ouverture » de la sémiotique, dans un contexte très proche des travaux d'Alex Mucchielli.

L'article d'Amaia Errecart propose une application empirique spécifique d'une approche qui se revendique pleinement du domaine des SIC, et qui intègre une certaine forme d'analyse du discours. Cette approche est articulée en différentes parties : analyse thématique et lexicale, analyse rhétorique de l'éthos et des registres de la praxis (la présentation de soi d'un acteur social en tant que présentation de son « faire »), et enfin analyse de la présence du tiers dans le discours. Le partenariat entre le WWF et Lafarge (grande entreprise cimentière française) est analysé comme « espace d'interaction langagière » mais aussi, et sans contradiction, comme « forme de médiation sociale ». L'objectif est la compréhension d'une forme sociale définie, le partenariat entre ONG et entreprise, à travers un corpus constitué de textes écrits et de textes sollicités à travers des entretiens semi-dirigés. Globalement, le « partenariat » apparaît plus un espace de « médiation » que de dialogue, et ce dernier terme même apparaît, selon l'auteur, comme exemple de « représentation irénique » des rapports asymétriques entre acteurs sociaux. L'analyse se situe au croisement du discours et de son contexte interactionnel, et place véritablement les signes dans le cadre de la vie sociale.

Barbara Szafrajsen présente l'approche de la « sémiotique situationnelle », développée par Alex Mucchielli, à travers le cas concret d'une recherche réalisée dans une cité universitaire à Montpellier. L'auteure expose les points

principaux de la méthode, et introduit les résultats du travail empirique. Ce dernier permet d'ouvrir la réflexion sur les limites et les risques de l'approche en communication organisationnelle : l'auteur souligne en particulier le problème de la « sur-interprétation » et de l'objectivation des données de la part du chercheur. Le texte montre aussi certains avantages de la méthode comme outil d'analyse et d'intervention, pour aider à la construction d'une perception commune des situations. L'article montre à l'œuvre une approche qui développe un chemin « sémiotique » (au sens propre d'analyse de signes) externe par rapport aux traditions canoniques de la *discipline* sémiotique. Un travail de comparaison serait alors intéressant, entre la récente proposition d'une sémiotique des pratiques d'origine post-structuraliste (Fontanille 2008) et les fondements épistémologiques du travail de Mucchielli et de son école.

Hakim Hachour propose une savante réflexion sur l'intérêt des études socio-sémiotiques du point de vue d'une approche communicationnelle des organisations. Dans la première partie de l'article, l'auteur tente de montrer que, en partant des visions systémiques et cybernétiques des organisations, on peut décrire l'organisation sur la base des « propriétés sémiotiques » qui orientent les interactions. Dans la deuxième partie, l'auteur montre comment les signes font partie de la « matrice sociale et cognitive » des pratiques discursives considérées comme constitutives de l'organisation. L'auteur procède à l'identification des différents niveaux d'analyse possibles, en reprenant l'articulation classique entre dimension/aspect syntaxique, sémantique et pragmatique. En se focalisant sur cette dernière dimension, l'auteur continue en montrant le voisinage entre socio-sémiotique (ou, plus précisément, la « social semiotics » de Hallyday, Lemke et d'autres auteurs) et approches « compréhensives » (interactionnisme symbolique et ethnométhodologie). L'auteur expose après un modèle socio-sémiotique du fonctionnement des organisations, inspiré des analyses de Schütz sur le « système de pertinence ». En conclusion, il rappelle l'apport principal de la sémiotique à l'étude des organisations : la possibilité d'analyser la production de sens comme « processus indissociable de l'action ».



BIBLIOGRAPHIE

BOUTAUD, J.-J., « Sémiotique et communication. Un malentendu qui a bien tourné », in : *Hermès*, 38, 2004, pp. 96 à 102.

BOUTAUD J.-J., *Sémiotique et communication. Du signe au sens*, Paris : L'Harmattan, 1998.

BOUTAUD J.-J., VERON E., *Sémiotique ouverte*, Paris : Hermès Lavoisier, 2007.

ECO U. *Lector in fabula. Le rôle du lecteur ou la coopération interprétative dans les textes narratifs*, Paris : Grasset, 1979.

FLOCH, J.-M., *Sémiotique, marketing et communication*, Paris : PUF, 1990.

FONTANILLE, J., *Pratiques sémiotiques*, Paris : PUF, 2008.

FRAENKEL B., LEGRIS-DESSPORTES C., *Entreprise et sémiologie : analyser le sens pour maîtriser l'action*, Paris : Dunod, 1999.

JEANNERET J., « Prendre en considération l'aventure sémiologique », in : *Hermès*, 48, 2007, pp. 109 à 116.

JEANNERET, J., *Penser la trivialité. Volume 1. La vie triviale des êtres culturels*, Paris : Hermès Lavoisier, 2008.

WOLTON, D., « Information et communication : dix chantiers scientifiques, culturels et politiques », in : *Hermès*, 38, 2004, pp. 175 à 182.

