



Communication et organisation

11 | 1997

Négociation et médiation dans l'entreprise

Une méthode des sciences de la communication pour saisir les débats. Implicites aux organisations : l'analyse des commentaires selon la métaphore de l'hypertexte réduit

Alex Mucchielli



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1941>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.1941

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 mai 1997

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Alex Mucchielli, « Une méthode des sciences de la communication pour saisir les débats. Implicites aux organisations : l'analyse des commentaires selon la métaphore de l'hypertexte réduit », *Communication et organisation* [En ligne], 11 | 1997, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1941> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.1941

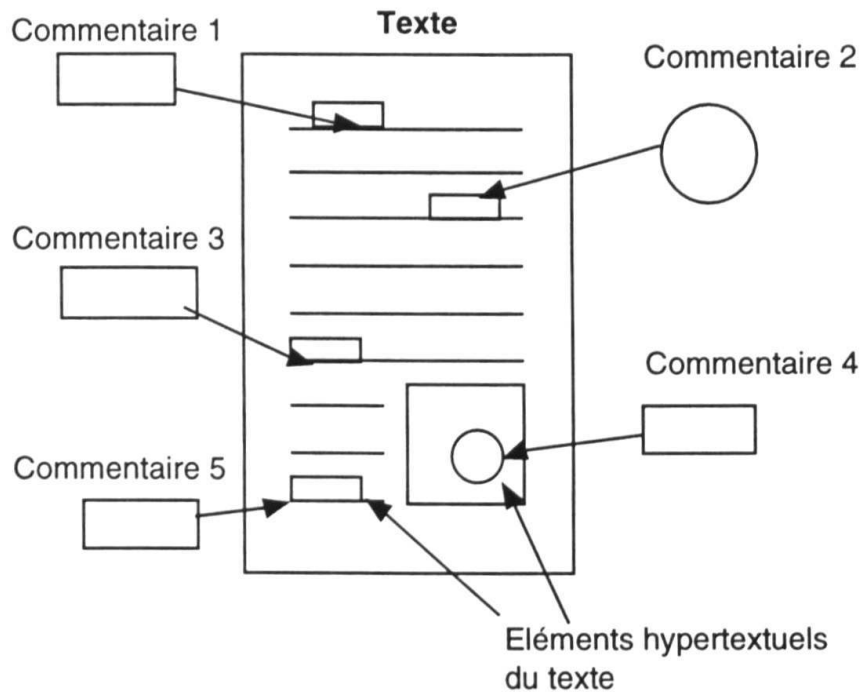
Ce document a été généré automatiquement le 19 avril 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

Une méthode des sciences de la communication pour saisir les débats. Implicites aux organisations : l'analyse des commentaires selon la métaphore de l'hypertexte réduit

Alex Mucchielli

- 1 On considère désormais en sciences de la communication qu'une « communication » peut être considérée comme un hypertexte, c'est ce que l'on appelle la métaphore de l'hypertexte. Cette métaphore arrive après celle du télégraphe bien connue et ancienne (ou modèle Emetteur-Récepteur) et celle de l'orchestre, moins connue et qui met l'accent sur « l'état systémique » d'une communication, c'est-à-dire le fait qu'elle n'existe que dans un ensemble d'autres communications qui se déroulent en même temps et dans lesquelles elle Prend un sens.
- 2 La métaphore de l'hypertexte génère quant à elle un modèle constructiviste de la communication¹. Dans ce modèle, on considère en effet, que le sens final donné à la communication en question est le résultat de l'ensemble des commentaires faits sur cette communication. Le schéma ci-dessous précise donc le fonctionnement d'un hypertexte.



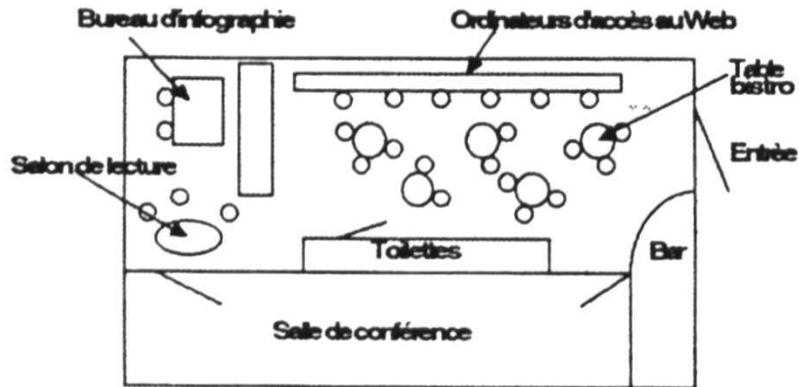
- 3 Ce principe de l'hypertexte est désormais bien connu à travers les utilisations des cédérom et de la navigation sur l'internet. Dans un texte, un mot de ce texte (ou une figure) renvoie à un autre texte (ou à un autre multimédia) qui en est un commentaire. Lorsqu'on « clique » sur le mot (ou la figure) en question, son explication apparaît à l'écran. Ce commentaire est lui aussi composé d'éléments multimédia qui peuvent renvoyer à d'autres explications et commentaires... et ainsi de suite, à l'infini. Ainsi donc, à tout texte, est accolée une foule d'explications et de commentaires qui en enrichissent et en précisent le sens. Le sens final du texte est fait de lui-même et de cet ensemble de gnosés faites sur ses éléments internes. Si l'on considère que l'élaboration de l'hypertexte, c'est-à-dire de l'ensemble des textes constituant le réseau explicatif du premier texte, est faite par plusieurs personnes ou groupes de personnes, on saisit dans sa genèse même le processus qui fait que les explications sur les choses du monde sont élaborées à travers les échanges (ici donc les explications et les commentaires de chaque mot du texte). Appliquée à la société française, on peut dire, par exemple, que la compréhension collective de la constitution est faite au jour le jour à partir, non seulement du texte de cette constitution, mais aussi de tous les commentaires qu'en font le Conseil Constitutionnel et tous les spécialistes et hommes politiques.
- 4 Le modèle de l'hypertexte va nous permettre de développer une méthode de recueil et d'analyse particulière et propre aux sciences de la communication².
- 5 Si un observateur, extérieur à la société française, repérait et analysait tous les commentaires faits dans les journaux, dans les débats politiques, dans les cénacles spécialisés, dans les revues de sciences politiques, dans les séminaires de l'ENA et autres institutions de formations politiques... au sujet de la constitution française, il pourrait, sans connaître le texte de cette constitution, se faire une bonne idée de ce qu'elle dit, de ses principes et surtout des problèmes d'application qu'elle pose. Autrement dit, la connaissance et l'analyse de l'ensemble des gnosés faites sur cet écrit, à une Période donnée, lui permettrait de se faire une bonne idée du débat institutionnel en cours dans la société française. Ainsi donc le repérage et le recueil des commentaires au sujet d'un

objet social, puis une certaine analyse de ces commentaires nous ouvrent une voie d'accès au débat social qui se déroule au sujet de cet objet.

- 6 La méthode est évidente au niveau sociopolitique de notre exemple. Elle a, par ailleurs été utilisée avec succès, sous une forme très proche, par les historiens. C'est ainsi que Théodore Zeldin a pu analyser les débats qui traversaient la France au début du XX^e siècle et sortir un tableau de la société française en termes d'attitudes collectives face à quelques grands « objets sociaux » : l'argent, l'amour, la mode, la politique³... Dans la présentation de sa méthode, l'historien nous dit qu'il a essayé de se déprendre de l'habitude de rechercher des causes et des évolutions chronologiques. D dit avoir essayé de travailler avec des « juxtapositions », comme un peintre pointilliste qui appréhende le monde à partir de sa décomposition en différents microcosmes, ce qui permet une vision sous plusieurs angles et la révélation du dessous des choses (p. 6, tome I). L'historien n'a évidemment pas accès directement aux phénomènes qu'il veut étudier (c'est-à-dire, en l'occurrence, à l'attitude collective sur tel sujet). Il va donc se servir de documents qu'il va utiliser comme des commentaires sur le phénomène étudié. Ainsi, Zeldin se sert des articles de journaux, des textes de lois, des discours des notables ou des hommes de science, des réglementations édictées, des tracts syndicaux, des minutes des procès, des pièces de théâtre ou des romans à succès, des expositions remarquables de l'époque, des constructions publiques marquantes (bâtiments publics, théâtres, places, rues, magasins...), des bans de mariage, des testaments... Tous ces éléments sont utilisés du moment qu'ils parlent, d'une manière ou d'une autre, du problème considéré. Leur mise en faisceau permet à l'historien d'arriver à des conclusions qu'il livre à notre sagacité et qui nous paraissent plausibles.
- 7 Cette méthode de l'analyse des commentaires, selon la métaphore de l'hypertexte, n'est pas aussi sans rappeler la méthode dite : « des commentaires provoqués » des sciences humaines et sociales. Dans cette dernière méthode, on fait parler des sujets ou des groupes sur des cas spécialement construits pour solliciter leurs réactions et leurs jugements, pour, ensuite, analyser ces « commentaires » en fonction de divers objectifs de recherche⁴. Selon les analyses faites, les commentaires des sujets révèlent leurs façons de voir (vision du monde), leurs principes de références, leurs systèmes de pertinence, leurs attitudes ou d'autres choses encore... Dans la méthode de l'analyse des commentaires, selon la métaphore de l'hypertexte, les analyses des commentaires vont nous servir à mettre à jour le débat latent qui se déroule entre les acteurs et la façon dont est mené ce débat. Nous pénétrons, en compréhension, dans la dynamique d'une communication collective.
- 8 Il nous faut maintenant affiner l'utilisation méthodologique de la métaphore de l'hypertexte.
- 9 Un texte nous parle de quelque chose. On peut considérer qu'il nous propose un débat sur un sujet ou plusieurs sujets (ceux qui sont l'objet de son discours interne). Dans l'utilisation de la métaphore de l'hypertexte, nous allons considérer, comme l'historien, que nous n'avons pas accès directement à ce débat (qui est donc une communication). Nous avons à notre disposition, si nous savons bien les recueillir, un ensemble de commentaires faits, par différents acteurs, sur ce débat. Notre premier travail est donc de rassembler ces gnosés. La première difficulté vient du fait que l'on ne sait pas forcément si tel ou tel commentaire concerne notre sujet. À vrai dire, très souvent, on ne connaît même pas le sujet du débat. Il faudra alors faire une vaste cueillette de données pour

essayer ensuite de les trier, et, par une analyse comparée des contenus, essayer de regrouper ceux qui nous paraissent renvoyer à un même débat.

- 10 Les éléments (les commentaires), que l'on recueille dans la première étape de la méthode, sont de toutes sortes. On y trouve d'abord des constructions matérielles : agencements spatiaux, objets techniques... ; on y trouve ensuite des éléments organisationnels : règlement, planification, distribution des postes, du travail... : on y trouve aussi des éléments psycho-sociaux : normes collectives habituelles relationnelles ou de travail, représentations partagées, façons de faire... ; on y trouve naturellement toutes les conduites afférentes au problème considéré car l'on sait depuis l'école de Palo Alto que toute conduite est une communication ; on y trouve enfin les « communications traditionnelles », c'est-à-dire les écrits, les paroles et leurs éléments paralinguistiques afférents. Remarquons que tous les éléments que nous venons de passer en revue sont des « construits » humains, c'est-à-dire qu'ils dépendent de l'intervention de l'homme. D'une manière ou d'une autre, ils sont donc des « expressions » d'intentionnalités explicites ou latentes. C'est en ce sens qu'ils sont considérés comme des « communications ». Ils sont donc ce que l'on appelle en science de la communication : des « communications généralisées ».
- 11 Ainsi l'analyse communicationnelle d'un Cyber Espace s'appuiera en premier lieu sur le recueil d'observations concernant : l'agencement matériel du lieu, les éléments organisationnels, les éléments psycho-sociaux, les conduites et les échanges.
- 12 1°) l'agencement matériel du lieu : lorsque l'on rentre dans la pièce principale on aperçoit, en premier, les ordinateurs alignés contre le mur de droite et tout de suite en face de la porte d'entrée, un mur d'étagères qui divise cette pièce principale et laisse apparaître un autre pièce quasiment cachée ; cette pièce cachée est un bureau servant de lieu de travail et de refuge aux employés ; un « salon de lecture » minuscule se tient près du bureau (derrière les étagères aussi). Il est très peu utilisé car il est trop proche du bureau d'infographie (il apparaît à la clientèle comme un « espace réservé ») ; le bar est tout à gauche en entrant, un peu en retrait, non visible immédiatement, pas très équipé façon « bar » et vide de tout serveur ; il existe une grande pièce de conférence faisant toute la longueur du local (sur la gauche), de l'autre côté des ordinateurs d'accès à internet. Cette salle peut recevoir quatre vingt personnes. Elle est fermée à clef et utilisée seulement lors d'occasions précises ; les ordinateurs mis à disposition des « consommateurs » du Cyber Espace ne sont pas des machines très sophistiquées et performantes. Elles manquent de puissance, n'ont seulement que huit méga octets de mémoire morte et le logiciel de navigation est (fin 1996) une version dépassée de Netscape (version 3.05) ; la maintenance des appareils, le nettoyage des disques durs encombrés ne se fait pas souvent par manque de temps et certa



- 13 2°) les éléments organisationnels : le Cyber Espace a un serveur assez riche et performant. Il propose des liens permettant la description de ses diverses activités : conseil, animation, formation, initiation, ateliers, connexions à l'internet, bibliothèque ; le Cyber Espace a fait quelques actions de publicité retentissantes : défilé de mode, stage pour enfants de moins de douze ans : « Cybermômes », présentation d'un serveur réalisé avec une Université pour « préparer l'agrégation sur Internet », tous ont eu beaucoup de retentissement dans la presse ; chaque samedi matin une formation (payante) à l'internet a lieu. Elle est proposée par voie de presse à tous ceux qui désirent « en savoir plus sur Internet et faire leurs premiers pas sur le réseau » ; le Cyber Espace anime un « atelier d'écriture à distance ». Un groupe de personnes participe, sous la houlette du patron, à l'écriture collective de scénarios destinés à être montés en multimédia ; le Cyber Espace est aussi une entreprise de conseil « en communication interactive ». Il étudie l'implantation et réalise des serveurs Web pour les entreprises ; le Cyber Espace organise tous les quinze jours des « débats philosophiques » de réflexion éthique sur les médias modernes ; par ailleurs, les employés du Cyber Espace ont été embauchés comme infographistes et, sans définition précise de leurs tâches par leur patron, ils essaient de se cantonner à ce rôle qui leur plaît, négligeant ainsi l'accueil des clients et le service du bar (qui pour le patron font tout de même partie du service) ; la page Web de ce Cyber Espace n'est pas mise à jour et comporte un certain nombre de renseignements périmés ; les « plugs in » (morceaux de logiciels compléments du logiciel de navigation Netscape ne sont pas à disposition dans les ordinateurs, il faut les télécharger et cela prend beaucoup de temps (quinze minutes), temps pris sur le temps de connexion, ce qui mécontente certains clients « navigateurs » et connaisseurs ; la restauration au moment de midi est bien faite et attire une clientèle d'habitues de ce quartier résidentiel. Cette clientèle est totalement différente de la clientèle netsurfeurs. Il s'agit de personnes ayant environ cinquante ans, aimant ce lieu pour sa décoration moderniste, sa restauration saine et bon marché et la climatisation de la salle...
- 14 3°) les éléments psycho-sociaux : les clients « netsurfeurs » du Cyber Espace sont en majorité des hommes jeunes, ayant entre dix huit et vingt cinq ans, ce sont surtout des étudiants ; les clients que l'on a mis devant les machines n'osent pas s'adresser aux employés ou au patron pour leur demander des renseignements lorsqu'ils sont bloqués ou ont des difficultés. Ils ont l'impression qu'il leur faudrait « déranger » ; lorsqu'il y a des problèmes avec la clientèle, l'employé a tendance à dire « c'est la faute du patron » et le patron à dire de même de son employé mais aucune mise au point n'a lieu ; les employés estiment « qu'ils ont été embauchés comme infographistes et non comme barmans »,

mais ne protestent pas directement auprès du patron ; celui-ci ne leur a pas défini précisément leur travail ; vers midi, des clients arrivent pour déjeuner, les employés se consacrent alors à la restauration ; le brouhaha fait par les clients qui déjeunent rend difficile la concentration des clients qui font des recherches sur l'internet.

- 15 4°) les conduites : notons le fait que les employés ne se déplacent pas spontanément vers le nouveau client lorsqu'il entre puisqu'ils ne le voient pas et qu'ils sont occupés à la réalisation de pages web dans le bureau. Les nouveaux clients attendent en moyenne une minute, seuls au milieu de la salle, ils n'osent pas déranger les employés et le patron qui travaillent au fond de la salle ; les employés prennent le temps de « finir leur travail » avant de se déplacer vers un nouvel arrivant ; les employés comme le patron ne portent pas de vêtements distinctifs et on ne les remarque pas lorsqu'il y a un peu de monde dans le Cyber espace ; le Cyber Espace propose des connexions à internet à trente francs la demi-heure, le nouveau « consommateur » est mis au courant de l'entrée dans le réseau et de la navigation en cinq minutes et laissé devant son ordinateur. Aucune adresse de serveur attractif ne lui est. Il est abandonné à son sort sans manuel d'aide ; les ouvrages qui sont dans la bibliothèque du salon de lecture ne sont pas présentés au client, ni leur utilisation indiquée ; le directeur a des relations de copinage avec ses employés et ne leur dit pas ce qu'il attend d'eux pour servir la clientèle ; le patron ne s'intéresse pas au client « particulier », il s'intéresse à la clientèle d'entreprise pour laquelle il a des activités de conseil et de formation ; il est visible que les employés l'imitent ; les portes de la salle de conférence sont toujours fermées, la salle de conférence ne sert que pour les activités de séminaire avec la clientèle d'entreprise ou pour les débats...
- 16 5°) les échanges : on remarque des communications chuchotées lors des heures de présence des netsurfeurs et des communications « à voie haute » et bruyantes aux heures des repas ; les communications entre les employés et le patron se font « sur le mode du copinage », comme nous l'avons vu ; les échanges entre les employés sont tendus lorsqu'il y a des netsurfeurs dans la salle. Ils se disputent pour savoir qui va les accueillir. Le patron n'intervient pas et reste dans ses travaux à réaliser pour la clientèle d'entreprise ; le patron intervient cependant quelquefois sur le mode de la colère lorsqu'il voit que les clients netsurfeurs ou consommateurs de repas ne sont pas servis par ses employés ; de nombreuses « communications publicitaires » sont faites vers l'extérieur, aussi bien pour la population cible des utilisateurs d'internet que pour les chefs d'entreprise désireux de se « mettre sur le web ».
- 17 Venons en maintenant à la deuxième phase de la méthode, au problème de l'analyse des éléments recueillis.
- 18 L'analyse de l'ensemble des commentaires recueillis n'est pas une analyse de contenu banale. C'est une analyse de recherche de signification par contextualisation⁵ On sait depuis toujours, en science de la communication, que le sens naît d'une mise en relation. Le sens, dans le constructivisme, théorie dans laquelle s'inscrit la métaphore de l'hypertexte, n'est pas une donnée du monde extérieur. Il émerge de la confrontation des interactions ou de l'activité intellectuelle des acteurs en situation⁶. Dans l'analyse de recherche de signification, le sens émerge de la rencontre de la sensibilité théorique du chercheur (et de son système de pertinence) avec les données recueillies. Une pluralité de sens peut donc naître de la mise en relation par le chercheur de chaque élément communicationnel (ou regroupement d'éléments communicationnels) avec divers contextes englobants. Nous avons vu que les diverses communications sont, dès le recueil, rassemblées en sous systèmes (le sous-système des communications d'aménagement, le

sous-système des communications organisationnelles...). Ces sous-systèmes de communication sont déjà parlant dans le contexte culturel ambiant. Ils sont aussi parlant entre eux, c'est-à-dire dans le contexte total de l'ensemble du système des communications... On voit donc que les significations des diverses communications et sous-systèmes de communications vont émerger de leur mise en relation avec les différents contextes, parmi lesquels les contextes formés par ces communications elles-mêmes. On respecte bien, ce faisant, les recommandations de Watzlawick qui disait qu'une relation n'a de sens que dans le contexte des relations dans lequel elle s'insère. Lorsque nous faisons ce type d'analyse, nous nous situons, bien entendu, dans la théorie systémique puisque nous postulons qu'un phénomène (ici une communication) n'a d'existence et de sens que dans les autres phénomènes (ici les communications) avec lesquels il a nécessairement des relations. L'analyse de recherche de signification consiste donc, en tout premier lieu, à faire surgir les significations des communications en les replaçant dans le contexte des autres communications ayant lieu.

- 19 Ainsi donc, l'ensemble des communications relevées autour et dans le Cyber Espace dessine un système de communications qui va servir de toile de fond à notre analyse. C'est par rapport à lui que nous allons nous efforcer de lire les différentes communications rapportées. Remarquons tout de suite qu'il nous manque certainement des communications. il est rare que l'on puisse prétendre avoir tout relevé. Notre « système de communications » a des « trous », il est incomplet. Mais nous prétendons que cela n'est pas trop important. Le design global de l'ensemble des communications est suffisamment dense pour que notre interprétation puisse se faire malgré cette incomplétude.
- 20 Dans le cas présenté ci-dessus, au fur et à mesure que nous énonçons les éléments de communication observés, le contexte des communications se construisait et le lecteur faisait alors tout naturellement et progressivement l'analyse de contextualisation de tout élément nouveau. La signification finale de l'ensemble des communications nous apparaît en fin d'observation, tant les éléments apportés sont redondants autour de l'idée que le problème du Cyber Espace c'est la gestion coordonnée de ses diverses activités et de ses divers publics. Si l'on revient à notre métaphore de l'hypertexte, on peut dire que l'ensemble des commentaires recueillis font surgir le débat interne propre à cette entreprise : un débat qui concerne ses choix d'activités et leur coordination. Le Cyber Espace s'interroge sur son positionnement d'entreprise (quels services pour quels clients ?) et sur la manière de coordonner ces choix. Le débat révélé est donc le débat managérial implicite de cette entreprise.
- 21 Maintenant que nous avons cela, nous pouvons tout relire de ce point de vue, pour valider cette analyse. Nous pouvons alors voir que dès le schéma de l'organisation spatiale du Cyber Espace, ce débat était inscrit. L'espace est consacré à cinq activités : la restauration, la navigation sur le Web, les conférences, le travail de conseil en réalisation de serveur (bureau), la lecture. Mais à ce moment du recueil, nous ne pouvions pas penser que l'ensemble de ces activités n'était pas intégré et que leur coordination était justement le problème du Cyber Espace. C'est la suite des observations qui est venu apporter le sens final.
- 22 Jusqu'à présent, nous nous sommes servis de la métaphore de l'hypertexte pour faire surgir le sens d'un texte inconnu à travers l'analyse de ses gnosés. Nous allons présenter maintenant une façon un peu différente de se servir méthodologiquement de cette métaphore. Nous allons examiner les commentaires qui sont faits, dans une institution,

au sujet d'un « objet technique » qui y est introduit. La démarche méthodologique n'est pas sans rappeler « l'analyse institutionnelle »⁷. L'analyse institutionnelle est une méthode de recherche-action qui consiste à s'appuyer sur des « analyseurs » (tout ce qui sort de la routine instituée, tels que les incidents ou les mouvements de contestation) pour mettre en évidence des logiques implicites, tant culturelles que collectives ou individuelles, qui conduisent tout ce qui est « institué » — c'est-à-dire établi : l'organisation elle-même, les normes, les habitudes, les pouvoirs en place... tout ce qui est de l'ordre de « l'inconscient politique » — à manipuler les situations et les acteurs sociaux pour les faire entrer dans l'institué⁸. En analyse institutionnelle, l'analyseur (objet ou situation ou encore acteur) sert de déclencheur à des actions, des paroles... qui sont ensuite analysées dans le but de faire ressortir la logique de « récupération » de l'ensemble des éléments « institutionnalisés ». Dans l'analyse communicationnelle que nous allons présenter, on peut considérer qu'une technologie (la visiophonie) sert de révélateur, non pas à la logique institutionnelle récupératrice, mais au débat institutionnel profond qui a lieu sur la place à accorder à ces technologies dans l'institution.

- 23 Nous allons prendre la cas de l'institution Éducation Nationale dans laquelle on essaie d'expérimenter des classes d'Allemand à distance par visiophonie entre trois collèges dont deux n'ont pas de professeur d'Allemand. L'introduction de l'objet technique (ici des meubles de visiophonie dans trois collèges) va provoquer des commentaires des acteurs. Ce sont ces commentaires des acteurs que nous allons examiner. Ils vont nous révéler le débat institutionnel latent sur l'introduction des nouvelles technologies d'enseignement dans l'Éducation Nationale.
- 24 L'expérimentation faite consiste à diffuser, à l'aide d'un système de visiophonie, des cours d'allemand faits pour des élèves de cinquième désireux de se « sensibiliser à l'allemand » qu'ils pourraient prendre, l'année suivante, en deuxième langue⁹. Cette expérience se fait à partir d'un collège qui possède un professeur d'allemand vers deux collèges ruraux qui ne possèdent pas de professeur de cette matière et qui offrent donc, ainsi, une possibilité supplémentaire à leurs élèves. L'expérience intéresse les conseils généraux des départements ruraux, les élèves ruraux et les associations de parents d'élèves, le rectorat, les chefs d'établissements concernés, la société constructrice du matériel de visiophonie, les enseignants et leurs syndicats... et d'autres acteurs encore. Les enjeux sont divers et particuliers aux différents acteurs. Certains ont des espoirs : espoir de voir les nouvelles technologies mises à la disposition de l'aménagement du territoire, espoir de voir les enfants ruraux et tous les ruraux avoir les mêmes chances éducatives et culturelles que les citadins, espoir de voir la téléformation se développer... Plus précisément deux chefs d'établissements ont aussi l'espoir de revaloriser la réputation de leur collège par cette expérience. Certains ont des craintes : crainte de voir des tensions apparaître dans les établissements scolaires au sujet de l'introduction des nouvelles technologies de formation à distance, crainte de voir le télé-enseignement favoriser la diminution des nombres de postes d'enseignants, crainte de voir le rôle de l'enseignant se transformer et perdre en prestige...

Observation de certains éléments matériels pertinents de la situation¹⁰

25 On relève, tout d'abord, que le meuble de visiophonie se trouve dans la salle dédiée aux cours d'allemand pour le collège émetteur, dans le CDI, pour le deuxième collège et dans la salle d'informatique pour le troisième collège. On observe ensuite que le meuble de visiophonie, bien qu'il soit sur roulettes et transportable, ne bouge jamais du CDI¹¹ dans le collège « émetteur » et dans le premier collège « récepteur », alors qu'il est dans la salle d'informatique dans le troisième collège. Lors de l'utilisation de cette salle pour la séance d'allemand, le cours d'informatique qui devait s'y dérouler est annulé. Entre les séances d'émission, le meuble est rangé et personne « ne le voit ». Il devient un objet indifférent sur lequel personne ne s'interroge, imitant en cela les professeurs de tous les collèges qui l'ignorent. On s'aperçoit aussi qu'en dehors des utilisations scolaires de cet instrument de visiophonie, aucune autre utilisation n'a été faite dans les collèges (ni démonstration, ni utilisation par une quelconque association culturelle ou autre...). Les connexions réalisées ne sont que des connexions « point à point », c'est-à-dire des liaisons qui permettent seulement à deux collèges d'être reliés. Techniquement, le meuble de visiophonie permet des liaisons multipoint (les trois collèges reliés ensemble) mais l'enseignant – qui n'a subi aucune préparation préalable – n'a pas été formé à la gestion des prises de parole avec deux salles à distance. L'envoi de documents écrits sur le cours s'effectue par fax. Les fax, dont le professeur d'allemand se sert pour envoyer ses fiches de grammaire aux élèves des collèges « récepteurs » se situent dans les bureaux de l'administration ou des principaux des collèges. L'envoi d'une fiche de grammaire doit donc se faire avant la séance et cela mobilise le plus souvent les principaux des collèges. D'assez nombreux incidents techniques se produisent, ils sont dus à des erreurs de manipulation (l'appareil mis sur la fonction pause est désarmé par l'annulation de la pause et toute la procédure de connexion doit être recommencée) ou à des difficultés liées au manque de soin apporté dans la réalisation de l'outil technique (il est impossible de mémoriser les cadrages effectués et l'on doit les recommencer à chaque séance). Pour des incidents plus importants il faut faire venir le technicien de la société ayant conçu et réalisé le meuble de visiophonie. Celui-ci se trouve à plus de deux cent cinquante kilomètres du collège le plus proche. Par ailleurs, nous observons encore que le champ de la caméra permet d'investir un espace limité. Cette caméra dispose de quatre possibilités de cadrage pouvant être enregistrées. L'ensemble du dispositif technique impose les dispositions spatiales et le nombre des élèves pouvant être présents (la caméra des salles à distance étant non manipulable). Lors des transmissions par visiophonie on constate une mauvaise synchronisation du son et de l'image. La compression-décompression de l'image et sa transmission à bas débit entraînent un décalage d'environ trois secondes sur le son. On note encore des effets « larsen » et des effets d'écho dus à la faiblesse des microphones et à l'absence d'un système annulateur d'écho...

Observation des conduites des acteurs de la situation

26 Parmi les principaux éléments observés on remarque : l'absence d'action de communication des principaux des collèges auprès de leurs professeurs ou des élèves pour parler de cette expérience utilisant la visiophonie ; la nomination par le rectorat de

deux fonctionnaires qui ne sont pas des personnes à statut important comme des Inspecteurs d'Académie ou des Inspecteur Pédagogiques Régionaux, pour « suivre » cette expérience ; l'organisation de quatre réunions dans l'année rassemblant les représentants du rectorat, et deux chefs d'établissements concernés. Ces réunions générant des réflexions prospectives ou menant à des décisions d'urgence ; l'absence à ces réunions du professeur d'allemand, d'élèves concernés et du principal du troisième collège ; le fait que l'expérience n'ait pas donné lieu à une évaluation pédagogique de son efficacité (pas d'évaluation des effets de sensibilisation visés sur les élèves) ; l'absence volontaire de l'enseignant d'allemand aux réunions programmées par l'institution et son refus de collaborer à une réflexion concernant le dispositif ; la prise en compte de la demande de l'enseignant (titulaire et agrégé) qui se voit déchargé de sa participation au projet, participation transférée à un professeur auxiliaire dont la marge de manœuvre sera plus limitée...

Observation des éléments organisationnels afférents à la situation

- 27 Parmi les principaux éléments observés, rapportons : l'absence de formation donnée au professeur d'allemand (alors que l'Éducation Nationale est friande de formations de perfectionnement pour ses cadres) ; le « volontariat » des élèves (après accord des parents) pour cette « sensibilisation à l'allemand » a recruté 24 élèves dans le collège émetteur soit presque la totalité des élèves de cinquième), 17 élèves dans le deuxième collège (répartis en quatre groupes) et trois élèves, « de bon niveau », « désignés » dans le troisième collège ; les groupes d'élèves, au collège émetteur, se sont constitués selon le bon vouloir de chacun et les élèves pouvaient participer à différents groupes ; l'emploi du temps des élèves des collèges : les séances sont d'une demi-heure chacune. Celles ayant lieu entre le collège « émetteur » et le premier collège ont lieu le jeudi de 12h. à 12h.30 (alors que les autres cours « normaux » au collège émetteur s'arrêtent à 12h.). Celles ayant lieu avec le troisième collège ont lieu le mardi également de 12h à 12h 30...

Observation des documents afférents à la situation

- 28 Parmi les principaux éléments observés, rapportons : l'inexistence de note d'information pour les professeurs des collèges concernés sur les objectifs et les enjeux pédagogiques de l'expérience de visiocommunication ; l'absence totale d'information sur cette expérience en cours sur les panneaux d'information réservés aux élèves dans les collèges en question ; un ensemble d'articles dans le journal du rectorat de l'Académie ; un ensemble d'articles dans la grande presse régionale ; un ensemble d'émissions régionales sur FR3 concernant l'expérience en cours...

Observation des paroles des acteurs de la situation

- 29 Parmi les principaux éléments observés on remarque : le fait que les professeurs des collèges ne parlent pas de l'expérience en cours et évitent soigneusement d'en parler avec l'enquêtrice présente parmi eux pour faire sa recherche en sciences de la communication ; l'absence de dialogue entre les communautés normalement impliquées

dans le projet : les collègues, les parents d'élèves en tant que ruraux, les collectivités locales dont les conseils généraux qui voudraient utiliser l'appareil pour l'aménagement du territoire ; les protestations des parents d'élèves du troisième collège sur le fait que leurs enfants sont « privés de classe informatique » ; les discours de certains parents d'élèves, tenus auprès des maires et conseillers généraux financeurs de l'opération, qui disent « avoir choisi le mode de vie rural en connaissance de cause et qui sont peu intéressés par l'utilisation de telles technologies de communication avec la culture urbaine ; les discours de certains parents d'élèves qui interviennent auprès des maires et conseillers généraux contre les risques de suppression de postes d'enseignants dans les collèges ruraux ; les interventions des syndicats d'enseignants à différents niveaux pour souligner les risques de perte des emplois dans les services publics liés à l'introduction des nouvelles technologies (fermeture de postes et remplacement par des « guichets automatiques ») ; la menace de l'enseignant d'allemand de prendre, à la rentrée suivante, un congé de disponibilité ; la demande, en fin d'année, des trois élèves sélectionnés du troisième collège, « de ne plus continuer l'expérience »...

- 30 À partir de cet ensemble de communications nous allons maintenant, dans la phase d'analyse de la méthode, essayer de trouver les significations et le sens final de l'ensemble des échanges. Il convient donc de montrer comment les significations surgissent de la confrontation des différents phénomènes de communication observés. Aucun de ces phénomènes n'est totalement parlant en lui-même. Le contexte qui nous permet de le faire parler, c'est le contexte de l'ensemble des communications échangées dans les différents contextes englobants.
- 31 Les significations des problèmes techniques vont nous apparaître tout d'abord si on les rassemble. Leur accumulation forme en elle-même un contexte qui va les faire parler.
- 32 Pas de formation de l'enseignante et donc pas de maîtrise des liaisons multipoints et nombreux incidents techniques simples ; non incorporation dans le meuble d'un outil permettant l'envoi de documents écrits (fax) ; incomplétude technique de l'outil (décalage son-image, effet larsen, effet d'écho, pas de mémorisation des cadrages... Cet ensemble d'éléments est « parlant ». Tout se passe comme si les techniciens ne faisaient pas tout ce qu'il faut pour que l'on dispose d'un appareil performant. Ceci permet aussi aux chefs d'établissement de garder un important pouvoir d'intervention : apporter les fax, venir voir ce qui ne va pas ; appeler le technicien pour un dépannage téléphonique, bien montrer à la communauté enseignante (qui est hostile à l'utilisation de tels outils) que : « ce n'est pas au point » et qu'il s'agit là vraiment : « que d'une expérience » (qui ne remplacera jamais la classe traditionnelle). Les ratés techniques sont fondamentaux et personne ne les fait disparaître. Tout d'abord, ils servent la communauté Éducation Nationale qui démontre ainsi, implicitement (mais tous les acteurs internes le comprennent) qu'on ne pourra jamais simuler parfaitement la situation de classe traditionnelle avec cette technologie. Ainsi donc, comme la classe traditionnelle est « le modèle » de référence, l'utilisation des technologies dans l'enseignement est vouée à l'échec. On comprend que, dans les conditions de quasi échec faites à l'expérience, les enseignants de collèges, tolèrent bien cette innovation puisqu'elle est là pour démontrer que les nouvelles technologies ne peuvent être intégrées dans l'enseignement. Les ratés techniques sont fondamentaux car ensuite, ils permettent aux techniciens de garder une mainmise technique sur les appareillages. Leurs interventions seront toujours nécessaires tant qu'il y aura des problèmes dus à des réglages et à la complexité de l'utilisation.

- 33 Le fait que le journal du rectorat ait consacré une série d'articles à cette expérience de visiophonie, alors que les principaux n'en parlent pas dans leurs collèges, ne mettent aucune note d'information dans les salles des professeurs ; le fait que l'appareil ne soit pas utilisé par les associations rurales ; que les collectivités locales aient abandonné son usage à l'Éducation Nationale alors qu'elles règlent les coûts de fonctionnement, donne un sens à l'expérience : celle-ci apparaît comme « l'affaire du Rectorat ». C'est « encore » quelque chose « imposée » d'en haut, et, comme toutes les nouvelles technologies, elle finira dans le placard (car, dans l'Éducation Nationale on est obligé de donner un sens à l'utilisation des technologies par rapport à ce long passé d'échec dans leur utilisation). Le système Éducation Nationale se comporte comme une « communauté taisible » sur ce sujet : on le minimise et on en parle le moins possible en interne ; quelques informations de valorisation sont faites vers le grand public (articles dans la grande presse et passages à FR3) pour montrer que l'Éducation Nationale est toujours à la pointe du progrès (communication publicitaire dont la signification nous apparaît maintenant : il s'agit de faire un écran de fumée en annonçant la réflexion de la collectivité Éducation Nationale sur un grand problème d'avenir tout en préservant le système interne de tout regard extérieur : « silence, on expérimente » semble dire l'institution). De ce fait l'Éducation Nationale a phagocité l'expérience. Elle est devenue « sa chose », n'est pas question que les autres (les collectivités locales, les populations rurales...) s'en occupent. Non seulement l'enseignement c'est son affaire, mais aussi la culture dans les villages ruraux serait aussi son affaire. La culture est réduite de ce fait à la culture portée par les professeurs (comme le cours d'allemand se veut une ouverture à la culture germanique, par exemple). Les discours publicitaires (ceux du Rectorat pour le grand public, ceux des principaux pour le Rectorat) apparaissent aussi, lorsqu'on les replace dans le contexte hiérarchisé de l'Éducation Nationale, comme des discours à enjeu de promotion. Le Rectorat se valorise auprès du Ministère, les principaux se valorisent auprès du rectorat. Chacun espère en tirer quelque chose du point de vue de sa carrière dans l'institution.
- 34 Bien des éléments nous permettent aussi de penser que les acteurs n'ont osé (ou n'ont pu) sortir du modèle prégnant de la classe traditionnelle. Tout se passe, nous le voyons maintenant, comme s'ils avaient utilisé l'outil pour reproduire une classe traditionnelle : les façons de faire du professeur qui n'avait pas d'autre modèle d'enseignement à disposition (pas de formation, fiches de grammaire, tableau papier, pas de rencontre avec les élèves des sites éloignés, les laissant aller dans le jeu de la soumission puis du « fond de classe »...), la surveillance des principaux autour de cette « expérience », la mise à l'écart des autres enseignants, la démission finale du professeur qui veut « retrouver » ses classes et son enseignement traditionnel,... tout ceci a contribué à nier les avantages potentiels de l'outil (qui n'est pas fait forcément pour reproduire la classe traditionnelle). Dans cette expérience, les acteurs n'ont pensé l'outil que comme un autre support au cours traditionnel. Cela peut apparaître surprenant dans une communauté où la pédagogie est le maître mot et donc où l'art d'utiliser les situations pédagogiques est développé. La lecture de ces conduites nous laisse à penser que les acteurs Éducation Nationale ne voulaient pas trop en faire. Dans une telle « expérience » faite pour voir, avec si peu de soutien et d'ambition pédagogique, il convenait de rester proche des traditions, il convenait, finalement de suivre les injonctions cachées des maîtres d'ouvrage : faire cela discrètement, ne pas faire de vagues... La meilleure façon de ne pas en faire était bien de reproduire ce qui se fait toujours et aussi de démontrer que tout cela n'est pas pertinent.

- 35 À partir de maintenant, l'aspect « improvisation et bricolage » très visible en ce qui concerne la gestion des emplois du temps, de l'utilisation des salles, de la formation des groupes d'élèves, la non évaluation auprès des élèves des atteintes de l'objectif de sensibilisation pour choisir en connaissance de cause l'allemand en quatrième... peut se lire dans le contexte général des autres communications. Un sens supplémentaire peut émerger et il va corroborer les significations déjà explicitées. Tout cet aspect « improvisation et bricolage » montre comme une volonté implicite des acteurs Éducation Nationale de tenir cette expérience « en marge » du fonctionnement des collèges. Il n'est pas question de réorganiser les emplois au temps, de redistribuer les salles, d'organiser rigoureusement les participations des élèves... bref de mettre cette expérience « au centre » ou encore de lui donner des chances organisationnelles et pédagogiques de bien fonctionner. Cette expérience vient seulement se « surajouter » à la marche habituelle des collèges. Les élèves du collège émetteur resteront trente minutes « en plus » après 12h. en cours ; les élèves du troisième collège occuperont la classe d'informatique, en privant ainsi d'autres élèves de leur horaire d'initiation à l'informatique. L'organisation faite par ce dernier collège semble dire : « initiation à l'informatique ou bien cours par visiophonie, pas question d'initiation à l'informatique « et de » cours par visiophonie, les nouvelles technologies, tout de même, doivent rester à leur place ». Bien entendu on peut lire tout ceci aussi comme un discours institutionnel caché, adressé aux enseignants, dont on connaît les craintes vis-à-vis des nouvelles technologies de communication (lesquelles pourraient leur prendre leur place ou les obliger à travailler autrement). Ce discours leur dit : « n'ayez crainte, tout ceci ne fonctionne et ne fonctionnera qu'à la marge. Nous prenons bien soin de le traiter dans un cadre imposé comme dans le cadre officiel des « sensibilisations à l'informatique ».
- 36 Le « jeu » final des acteurs Éducation Nationale est donc un jeu de l'essai « pour voir, sans y croire ». Le leitmotiv des différentes communications que nous avons vues pourrait être le suivant : « c'est notre affaire dans le monde rural (c'est culturel), il faut donc qu'on en traite (d'ailleurs on nous le demande et puis il faut « sensibiliser » nos jeunes au monde de demain), mais est-ce bien vraiment pour nous ? Regardez comme c'est inadapté ». Dans ce jeu, les principaux rejoignent les enseignants, car eux aussi, auraient à tout réorganiser. Les principaux alignent d'ailleurs leur communication sur celle du Rectorat (que nous verrons ci-après) : ils prennent l'expérimentation pour le prestige extérieur apporté, ils gèrent dans leurs collèges l'expérimentation avec précaution en montrant bien son caractère « expérimental improvisé ».
- 37 Bien entendu il faut nous intéresser aussi au jeu des acteurs institutionnels : les collectivités locales, mairies et conseils généraux, le Rectorat représentant du Ministère de l'Éducation Nationale et les sociétés de conception-construction des matériels. Nous avons vu la faiblesse de leurs engagements : les premiers payent les frais de fonctionnement mais ne s'engagent pas dans le suivi et d'autres utilisations pour l'aménagement du territoire de l'outil visiophonique (d'autant, par ailleurs, que certains maires et conseillers généraux sont ambivalents sur l'apport de ces nouvelles technologies : cela peut désenclaver le monde rural, mais cela risque aussi d'accélérer le désengagement des services publics. Ils sont donc sensibles aux discours des enseignants sur ce sujet) ; le Rectorat fait du tapage médiatique mais gère l'expérimentation avec précaution. Les constructeurs attendent les réactions des décideurs, utilisateurs et payeurs. Ils n'interviennent pas pour perfectionner le matériel, faisant comme s'ils n'étaient sûrs de rien (on pourrait s'attendre au contraire à ce qu'ils soient porteurs,

comme en informatique, d'une foi dans l'utilisation des nouvelles technologies). Ces façons de faire font passer, aux acteurs internes (et sans doute aux populations rurales) le message de la « non importance » de l'expérience induisant les attitudes d'attentisme chez tout le monde. L'attentisme sert tout le monde : chaque institution se garde la possibilité d'orienter autrement sa stratégie selon les événements. Rien n'est dit mais tout semble possible. L'inaction, le non engagement cultivent l'illusion des potentialités.

- 38 Tous ces acteurs semblent attendre « le moment opportun ». Moment où l'on pourra introduire les nouvelles technologies dans l'Éducation Nationale. Moment où l'intérêt des « populations » aura effacé les oppositions des uns et des autres. Moment où les tensions se seront apaisées dans l'Éducation Nationale au sujet de l'utilisation des nouvelles technologies dans l'enseignement (ces tensions étant soigneusement manipulées et montrées par le système interne Éducation Nationale : protestations des parents d'élèves d'un collège, retrait de l'expérience du professeur d'allemand, réaction des syndicats enseignants concernant les risques de « recul du service public » dans les zones rurales...). Le jeu est donc un jeu d'attente, un jeu de l'évitement des affrontements. Il s'agit pour les acteurs institutionnels de maintenir la question sans risquer les affrontements internes au système Éducation Nationale ou, plus largement au système social français. L'analyse communicationnelle de ce cas nous révèle donc le débat interne de l'Éducation Nationale au sujet de l'introduction en son sein des nouvelles technologies d'information et de communication. Mais elle nous révèle plus. Elle nous révèle aussi comment se déroule ce débat. Elle nous introduit dans la véritable compréhension du phénomène global étiqueté : résistance au changement.
- 39 À partir de ces deux exemples il nous faut maintenant tirer des règles méthodologiques pour l'observation et l'analyse des commentaires selon la métaphore de l'hypertexte (puisque c'est comme cela que nous proposons d'appeler la méthode). Nous les formulerons d'abord dans le deuxième cas, celui où il existe un objet technique provoquant les commentaires des acteurs sociaux concernés.
- 40 Il conviendra tout d'abord de repérer « l'objet technique » en question. Celui sur lequel on veut connaître le débat implicite qui a lieu entre les acteurs. Ce pourra être, par exemple, l'introduction ou l'usage d'une nouvelle technique dans la collectivité (l'introduction ou l'usage d'internet, d'intranet, de la messagerie électronique, de tel logiciel de travail collectif... dans une entreprise). Il faudra ensuite, à ce sujet mener une véritable enquête qui combine observation, interview, recueil de documents. Les thèmes de ces recueils d'information sont ceux que nous avons vus : agencements spatiaux ; constitution technique du matériel ; éléments organisationnels concernant de près ou de loin l'objet et ses utilisations ; documents et écrits afférents à l'objet et à son utilisation ; conduites et paroles des acteurs à propos de tout ce qui touche à l'objet, à sa place, à ses usages, à ses « effets »... Soulignons que l'enquête doit aussi révéler les « non communications » qui sont faites. La difficulté est là un peu plus grande, car pour repérer une « non communication » il faut avoir dans la tête des éléments de comparaison, c'est-à-dire d'autres situations globalement analogues où les choses se sont passées autrement. La démarche intellectuelle s'apparente alors à la variation éidétique que l'on fait dans l'analyse phénoménologique pour repérer l'essence des phénomènes de conscience¹². Après cette phase de recueil, le chercheur doit organiser ces données pour les présenter en un ensemble ayant une certaine cohérence. L'analyse finale est donc une analyse de recherche de signification par contextualisation dont nous avons montré des exemples. Le chercheur s'efforce de faire surgir des significations en replaçant les diverses

communications dans les contextes de communications qu'il découpe dans l'ensemble du système de communications qu'il a mis à jour. Enfin, comme toute méthode qualitative, le travail se poursuit par les différentes validations des résultats obtenus¹³. La cohérence et la complétude sont normalement atteintes à travers tout le cheminement de la méthode. La saturation est visible à partir du moment où toutes les communications recueillies ne sont que des redondances et des confirmations de ce que l'on a déjà recueilli. La validation interne est plus délicate à obtenir car les acteurs peuvent se sentir mis en cause par l'interprétation finale. Il conviendra alors d'abord de présenter très lentement l'ensemble des données recueillies et ce dans leur disposition finale, c'est-à-dire systématiquement ordonnée. Les acteurs concernés feront alors généralement et progressivement la même analyse que le chercheur et seront prêts à recevoir l'analyse finale. La validation externe concerne l'approbation de la recherche et de ses résultats par les experts et les pairs du chercheur. Elle nécessite aussi quelques discussions qui permettent généralement un affinement de l'analyse.

- 41 En considérant, à travers cette méthode, toute forme de communication à l'intérieur d'une organisation comme un commentaire participant à un « débat collectif » entamé sur un des problèmes se posant à des acteurs dans une situation donnée. La communication, du point de vue des sciences de la communication, apparaît donc comme un moyen à la disposition des acteurs pour débattre et répondre à un problème existentiel (comme la construction d'un pont peut être considérée comme une réponse au problème éprouvé, par certains acteurs, de pouvoir circuler librement d'une rive à l'autre d'un fleuve¹⁴).

NOTES

1. Cf. sur ce point A. Mucchielli, *Les sciences de l'information et de la communication*, Hachette, 1996, p. 131.
2. Modèle présenté en détail dans notre ouvrage : *Nouvelles méthodes d'étude des communications*, Armand Colin, 1998
3. Th. Zeldin, *Histoire des passions françaises*, 5 tomes. Seuil, 1978.
4. Définition du : *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*. Armand Colin, 1996.
5. Cf. dans le : *Dictionnaire des méthodes qualitatives*, Armand Colin, 1996, les articles : « contexte dans le paradigme compréhensif », par J.P. Pourtois et H. Desmet et « contextuelle (analyse historique) » par A. Mucchielli.
6. Cf. sur ce point A. Mucchielli, *La théorie des processus de la communication*, Armand Colin, 1998, Première partie : le sens et la contextualisation.
7. Lourau R., *L'analyse institutionnelle*. Éd. de Minuit, 1970.
8. Définition du : *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales*, Armand Colin, 1996.
9. D'après les travaux de recherche de DEA de Monique Commandré, Centre d'Etude et de Recherche sur l'Information et la Communication, Université de Montpellier m. 1996. Cf. l'article

s'y réfèrent aussi : « L'approche communicationnelle », *Sciences Humaines, Hors-série n° 16*, Avril-Mai 1997, pp. 35-39

10. Pour la définition de ce type d'éléments voir : A. Mucchielli, *Les situations de communication*, Eyrolles, 1994.

11. Centre de Documentation et d'Information existant dans chaque collège

12. Cf. sur ce sujet l'article : « Phénoménologique (analyse) » écrit par A. Mucchielli, du *Dictionnaire des méthodes qualitatives*, Armand Court. 1996

13. Cf. sur ce sujet l'article : « Validation des méthodes qualitatives (critères de). écrit par L. Savoie-Zajc, du *Dictionnaire des méthodes qualitatives*, Armand Colin, 1996.

14. Voir la démonstration détaillée dans : M. Baxandal, *Les formes de V intention*, Nîmes, Chambon éd., 1991.

AUTEUR

ALEX MUCCHIELLI

Alex Mucchielli est professeur de sciences de l'information et de la communication à l'Université de Montpellier 3. Après avoir été professeur de sociologie (sociologie des organisations) pendant douze années, ses travaux l'ont orienté vers cette nouvelle discipline. Il codirige un DEA de communication centré sur les NTIC et a été amené à faire un certain nombre de mises au point pour ses chercheurs en pilotant notamment la publication d'un Dictionnaire des méthodes qualitatives (Armand Colin, 1996) et en positionnant clairement la partie communication des SIC dans le paradigme de la complexité avec comme référents théoriques le systémisme et le constructivisme (*Les sciences de l'information et de la communication*, Hachette, 1996).