Revue COSSI

N° 1 | 2016
Communication, information et savoir : quel management pour une organisation durable?

Quelle durabilité de la littéracie du document technique en organisation ?

Angèle STALDER *ATER*
ESPE Académie de Rouen
University of Rouen

Édition électronique :
URL :
https://revue-cossi.numerev.com/articles/revue-1/45-quelle-durabilite-de-la-litteracie-du-document-technique-en-organisation
DOI : numerev_1579
Date de publication : 11/10/2016

Cette publication est sous licence **CC BY-NC-ND** (Attribution - No commercial - No derivatives).

Pour **citer cette publication** : STALDER, A. (2016) Quelle durabilité de la littéracie du document technique en organisation ?. *Revue COSSI*, (1). https://doi.org/10.34745/numerev_1579

L’analyse des pratiques informationnelles mobilisant le document technique dans une communauté de pratiques de la construction, révèle une littéracie propre dudit document développée en organisation par un double processus d’apprentissage : acquisition en cours d’activité et acquisition par affiliation. Se pose alors la question de la durabilité de cette littéracie qui n’est pas toujours consciente chez les acteurs mais qui constitue un élément structurant du fait organisationnel dans le domaine du bâtiment. Le paradigme hologrammatique permet de penser la gouvernance de compétences qui lui sont liées, individuelles, partagées et organisationnelles.

The analysis of information practices mobilizing the technical document in a community of practice of the construction sector reveals a specific literacy developed in organization by a double learning process: acquisition during the activity and acquisition by affiliation. The question of the sustainability of this literacy raises, literacy witch is not conscious among actors while it constitutes a structuring element of the organizational fact in the construction industry. The hologrammatic paradigm suggests governance for the skills related to it in their individual, shared and organizational dimensions.

Mots-clés :
Pratiques informationnelles, Gouvernance, Littératie, Document technique, Affiliation, Paradigme hologrammatique, Governance, Information practices, Technical document, Literacy, Affiliation, Hologrammatic paradigm

---

INTRODUCTION

Le document technique est un rapport au monde, élément d’une technologie intellectuelle. Existant sous une forme connue et stabilisée depuis les premiers traités d’architecture de l’Antiquité, sa forme a peu varié. Ce document étant utilisé par des individus socialement situés, l’étude de ses pratiques permet de le considérer comme objet de médiation permettant la convergence entre sa valeur cognitive, sa valeur identitaire et sa valeur opératoire. Il peut être défini comme un dispositif informationnel

et communicationnel puissant permettant aux différents acteurs de trouver un consensus d'action. On peut dire qu'il est porteur d'une culture informationnelle professionnelle (Delamotte & Stalder, 2014).
L'un des éléments les plus saillants de cette culture est l'existence d'une littéracie entendue ici non pas seulement comme la simple capacité à lire et écrire avec ce document, mais bien comme la capacité d'agir avec lui et de parvenir à ses fins dans ses activités professionnelles. Alors qu'elle peut être saisie notamment grâce à l'observation des interactions qui se jouent dans des situations localisées, elle ne fait pas l'objet d'apprentissages spécifiques, ni à l'École, ni au sein de l'organisation. C'est pourtant elle qui constitue des repères pour agir de façon collective. Ne faut-il pas alors se poser les questions de sa perception par les acteurs, de sa circulation ainsi que des conditions de sa durabilité en organisation ?
Pour y répondre cette communication s'appuiera sur l'étude des pratiques informationnelles au sein d'une communauté de pratiques, les conducteurs de travaux en bâtiment, que nous conduisons dans le cadre d'un doctorat.

UNE LITTÉRACIE MOBILISÉE LORS DE PROCESSUS D'ÉDITORIALISATION INCESSANTS

Le document technique : un dispositif de médiation du fait technique

Étudier le document par ses pratiques c'est le considérer comme un objet central dans les relations entre acteurs dans l'organisation. Il contribue à l'organisation au sens où il permet à l'acteur de coordonner son action avec celle des autres acteurs mais aussi avec les objectifs de l'organisation. De simple support d'information il devient alors un dispositif de médiation entre les acteurs eux-mêmes et entre les acteurs et l'organisation. Une notion de médiation que l'on retrouve chez Y. Jeanneret qui définit l'information comme « une relation unissant des sujets par l'intermédiaire de médiations matérielles et intellectuelles » (2004) et « elle n'a pas de valeur, ni même de sens ou d'existence en dehors de situations personnelles ou sociales » (2002). Lié au processus de médiation, le document peut ainsi être envisagé dans l'organisation comme « un instrument de captation et de compréhension des processus de médiation et des situations de communication » (Appel, Boulanger & Massou, 2010) et permettre de saisir le fait organisationnel.
C'est dans le cadre théorique des Approches Communicationnelles des Organisations (ACO) que nos travaux se situent : observer et analyser les pratiques pour comprendre les processus de médiation via un dispositif informationnel et communicationnel pour voir les logiques organisationnelles « les phénomènes informationnels et communicationnels ne se substituent pas aux rapports sociaux, politiques et économiques », mais « ils relaient des discours, des représentations sociales, mettent en œuvre des dispositifs qui influent sur les activités et sur les représentations

individuelles » (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007). Le dispositif est perçu comme un moyen d'interactions permettant des processus d'échanges d'informations et permettant des constructions de sens.
L'intention de nos travaux est donc de considérer l'organisation comme un lieu de l'action collective organisée où les activités informationnelles et communicationnelles ont un rôle central. Autrement dit, de comprendre le passage de l'agir individuel à l'agir collectif dans l'organisation via la médiation d'un document à forte portée symbolique : « La focalisation sur les aspects symboliques, tels qu'ils sont révélés dans les phénomènes informationnels et communicationnels, permet de prolonger les nombreux travaux qui, en socio-économie et en sociologie, se sont interrogés sur les problématiques de coordination de l'action qui permettent de « faire organisation » (ibidem).

Dispositif de captation : le choix de l'ethnométhodologie

S'inscrire dans le cadre théorique des ACO implique une enquête de terrain où se croisent trois perspectives : une perspective idéologique tout d'abord au cours de laquelle il faut recueillir les discours sur l'activité ; une perspective processuelle ensuite où l'on observe la mise en procédure de l'activité ; une perspective située enfin pour considérer les situations de communication.
Ainsi, notre dispositif de captation est multimodal pour saisir au mieux les trois niveaux des interactions, micro, méso et macro : « L'analyse des discours ainsi que l'observation des formes, des processus et des procédures, procurent un matériau riche d'enseignements [...]. Tout d'abord elles dévoilent l'importance de la fonction éditoriale, et le nombre d'acteurs qui y sont mobilisés, aussi bien ceux dont ce n'est pas le métier principal que ceux qui en sont responsables. Elle s'avère éclatée, distribuée en tous points de la structure, au plan local comme à l'échelle globale [...] elle joue tout au long de la vie d'un document et pas seulement à sa création. Celui-ci est entouré de dispositifs et de système qui forment la matière même des interactions professionnelles » (Guyot, 2012).
Les premières enquêtes de terrain conduites depuis un an confirment le choix de l'ethnométhodologie comme méthode d'observation efficiente. C'est une méthode éprouvée notamment par Laurence Monnoyer-Smith et Julien Talpin qui considèrent que pour étudier les interactions il faut « déplier tout ce qu'il y a de socialement inscrit dans le dispositif technique et comprendre comment les pratiques sociales négocient avec ces dispositifs [...]. L'observation des ethnométhodes [...] devient essentielle pour comprendre comment les individus, en interagissant concrètement au cœur des dispositifs, actualisent les contenus sémiotiques et normatifs qui y sont inscrits » (Monnoyer-Smith & Talpin, 2010).
C'est en comparant des techniques d'observation en ethnographie que l'ethnographie organisationnelle nous est apparue comme une méthode potentiellement féconde pour nos recherches. Elle permet de considérer la place des artefacts dans les interactions qui œuvrent comme des médiations matérielles et intellectuelles : « Suivre à la trace les jeux relationnels dans lesquels les objets sont impliqués ou dans ceux auxquels ils donnent lieu peut être une façon de comprendre les organisations comme un

assemblage hétérogène de pratiques sociales et matérielles (Rouleau, 2013) ».
Parmi les modalités de recherche, nous avons choisi celle du *shadowing*, « méthode de recherche qui consiste à suivre une personne comme son ombre – de « marcher dans ses pas » – la filant à travers ses différentes activités et interactions tout en prenant de nombreuses notes de terrain ou en enregistrant par audio et/ou vidéo (Vasquez, Brummans & Groleau, 2012) ». L'objectif étant de « comprendre la réalité organisationnelle à partir du point de vue des acteurs qui la vivent. Dans ce cas, le *shadowing* devient une méthode privilégiée pour comprendre les pratiques de travail et les interprétations qu'en font les acteurs à partir de leurs propres expériences (Vasquez, 2013). ».
Dans un premier temps, il nous a semblé opportun de privilégier des situations extrêmes : « Comprendre comment les choses fonctionnent dans un milieu spécifique qu'il soit localisé à un endroit, multi-site ou virtuel implique d'abord de mettre en place un design de recherche qui soit porteur. Les expériences vécues m'invitent d'abord à suggérer l'idée de privilégier des situations extrêmes ou des cas exemplaires, voire mêmes critiques. Qu'il s'agisse de succès admirables, d'échecs incompréhensibles, de crises, d'événements exotiques ou qui se produisent rarement, tous ont en commun d'exacerber certaines dimensions de la vie organisationnelle (Rouleau, 2013). ». C'est le cas d'une implantation de chantier, d'un point étape sur le chantier en présence des chefs de chantier ainsi que des compagnons suite à un imprévu, d'un dysfonctionnement à gérer.
La figure 1 est un plan sur lequel le conducteur de travaux a marqué les différentes étapes de réalisation d'un chantier renégociées avec le représentant de l'entreprise chargée de la phase paysagère du projet de construction. Ce document technique détourné de son usage premier, à savoir la localisation des zones à implanter, a été modifié lors d'une réunion de suivi de chantier que l'on peut qualifier de crise où devait être discuté le retard trop important des travaux. Cette nouvelle planification a donné lieu à des négociations longues entre les divers acteurs en présence et très animées en de très nombreux moments. Ce qui était débattu alors était aussi bien la faisabilité en terme de temporalité qu'en terme d'organisation du travail : une nouvelle logistique devait être trouvée. Les nouvelles informations ont été inscrites sur le document selon un code couleur, explicité dans un cartouche improvisé, reprenant les conventions du dessin technique. Lors de cette situation extrême, le document technique s'est transformé en document de contractualisation des travaux à réaliser, la signature du prestataire en faute ajoutant à la dimension symbolique nouvellement donnée, l'engageant à tenir le planning. Inscrire les informations et porter le nouvel accord sur ce support montre la valeur hautement symbolique accordée et partagée dans la communauté de la construction. Ce document a donné lieu ensuite à une renégociation de contrat dans le monde du bureau.

Figure 1. Réajustement du planning de chantier.
Mais il s'est avéré que les situations de routine étaient aussi porteuses de sens pour les pratiques informationnelles et communicationnelles des conducteurs de travaux. C'est pourquoi nous les avons au fil des observations intégrées au dispositif de captation.
Les informateurs de notre enquête sont deux hommes et une femme, entre 30 et 40

ans, deux de formation ingénieur (André et Marguerite), le troisième a une licence professionnelle de conducteur de travaux, suite à un parcours en lycée professionnel puis technologique (Gustave).

La littéracie du document technique

L'observation des pratiques informationnelles mobilisant le document technique dévoile une littéracie aux travers des nombreuses interactions notamment lors du processus dit d'éditorialisation. Ce processus décrit par Brigitte Guyot (2007) désigne la phase durant laquelle un document initial produit au sein de l'organisation sort d'une localité (celle du bureau) pour entrer dans une autre localité (le chantier) afin de constituer un document appropriable par tous les acteurs, afin qu'ils s'engagent dans l'action. C'est par cette succession de réécritures négociées que va être conférée au document nouvellement stabilisé sa nature d'artefact pour l'action. Dans les situations observées c'est la mobilisation de ladite littéracie qui permet de stabiliser dans une localité le fait technique. Pour faire passer le document technique du monde du bureau au monde du chantier le conducteur de travaux entre dans un processus d'éditorialisation qui aboutit à la réalisation d'un écrit final, stabilisé, consensuel et appropriable par tous. Les informateurs reformulent des plans avec un vocabulaire hybride entre celui du bureau et celui du chantier. Ainsi, le document peut perdre de sa précision en termes techniques, précision si mise en avant par les conducteurs de travaux quand on leur demande à quoi ils reconnaissent un document technique : « à son caractère précis », « il ne peut pas être porteur de sous-entendu ou d'imprécisions », « il ne peut pas être équivoque ». Mais en situation de communication, et face à un événement imprévu, le conducteur de travaux doit trouver un langage médian qui n'est pas celui du bureau et doit lever toute ambiguïté pour assurer la bonne réalisation du fait technique sur le chantier.
La figure 2 est un exemple de ce type de reformulation à laquelle un de nos informateurs a dû procéder au cours d'une visite de chantier. Face à des difficultés de lecture d'un dessin technique de la part d'un compagnon il a redessiné à main levée sur son cahier de chantier une partie du document initial rédigé selon les normes en vigueur en ne tenant plus compte des conventions du dessin technique et en ajustant le vocabulaire. Ainsi le plancher haut a fait place au « plafond » et le plancher bas au « sol ». Les deux densités d'écriture montrent les deux phases de cette négociation : dans un premier temps l'informateur a redessiné le fait technique à produire en inscrivant le langage technique (plancher haut et plancher bas) pensant que cette réécriture suffirait à lever l'incompréhension. Face au silence et au manque de réaction il a alors demandé au compagnon comment il désignait ces éléments. Ledit compagnon a alors précisé que pour lui « en haut c'est le plafond et en bas c'est le sol » et de commenter une fois cette mise au point faite sa compréhension de la nouvelle coupe en désignant avec ses doigts sur la feuille sa lecture. C'est à la fin de cette phase de négociation que le conducteur de travaux a reporté le vocabulaire du compagnon ainsi que la traduction de sa lecture en reportant la mention « quant [sic] on regarde », clôturant ainsi l'accord auquel ils étaient parvenus en matière de compréhension du document et de réalisation du fait technique.


Figure 2. Reformulation d'une coupe.
Des entretiens conduits avec nos informateurs montrent qu'ils perçoivent l'importance de ces négociations. Ainsi, pour Gustave, « il faut savoir à qui on s'adresse pour ajuster son propos, quelles sont ses compétences ». Tout comme, pour André, « un document technique doit être validé par tous les intéressés ».
Ces compétences d'écriture sont autant textuelles que visuelles puisque le recours au dessin est la solution très souvent adoptée par les informateurs. C'est Marguerite qui insiste : « Un document technique ne peut se concevoir sans recours au dessin, au schéma, etc. » ou encore « utilisation de schémas au maximum ».

UNE LITTÉRACIE ACQUISE PAR UN DOUBLE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE INFORMEL

Penser sa durabilité suppose tout d'abord une prise de conscience de l'acquisition de celle-ci de la part des acteurs qui la mobilisent au cours de leurs actions. Or, si des formations existent au sein des grands groupes de Bâtiment et Travaux Publics français, elles ne se rapportent qu'aux contenus du document. Jamais elles ne concernent le processus d'éditorialisation. Pourtant, il y a une perception évolutive du document technique associée à une appropriation de la littéracie du document technique sans cesse mobilisée : de norme inamovible, le document technique devient une aide à la réalisation voire « un moyen de communication en aucun cas une vérité toute faite » selon plusieurs conducteurs de travaux interrogés. Par ailleurs, l'observation des interactions et l'analyse de documents intermédiaires produits sur le chantier montrent bien qu'ils gagnent en expertise au fil des chantiers. Ainsi, un phénomène d'apprentissage social est à l'œuvre au sein de l'organisation témoin d'une affiliation par un compagnonnage informel entre pairs de façon horizontale donc, mais aussi de façon verticale entre conducteurs de travaux et autres professionnels présents sur le chantier.

Processus d'affiliation horizontale et verticale

Il y a une expertise du document technique revendiquée par nos informateurs quand on les interroge sur l'évolution de leur rapport avec le document technique. C'est le cas de Marguerite : « Avec l'expérience, on apprend à mieux sélectionner les informations qu'il contient » et de Gustave « maintenant, quand je fais un document technique je projette les gestes pour qu'ils soient plus efficaces ». Ils en retiennent même des points singuliers qu'ils mettent en avant sans relance de la part de l'enquêteur. Ce qu'ils ont appris de leur expérience dans les négociations relève bien du processus d'éditorialisation. Ainsi, pour Gustave c'est la « vulgarisation du vocabulaire technique » et pour Marguerite une « utilisation de schémas au maximum ».
Quand on leur demande ensuite comment ils ont gagné en expertise, c'est l'apprentissage informel entre pairs qui est le premier désigné. André évoque avec un

grand plaisir « un ancien » comme il le nomme lui-même, côtoyé dans une précédente grande entreprise du bâtiment. C'est à ses côtés qu'il a le sentiment d'avoir appris à mieux gérer les imprévus sur le chantier liés à la mauvaise interprétation d'un document technique. Et quand nous lui demandons pourquoi selon lui cet « ancien » avait cette expertise, il met en avant sa formation « maison » : « C'est un gars qui a fait tous les métiers sur le chantier, du coup il sait comment tout le monde fonctionne ».
Ainsi, à cette affiliation horizontale, nous pouvons en ajouter une seconde, confirmée par les observations in vivo : une affiliation verticale. Grâce à l'immersion longue sur un terrain, nous avons pu noter une expertise au fil des chantiers. Certes, au fil du temps l'informateur connaît mieux son chantier et les dysfonctionnements éventuels afférents. Mais cette expertise augmentée vient aussi de la connaissance de ses interlocuteurs au fur et à mesure du chantier où il y a eu de multiples interactions. D'ailleurs, au final, quand on demande aux informateurs quelles sont les compétences en matière d'écriture qu'il faut avoir pour rédiger un document technique, il mettent en avant la capacité à d'adapter au contexte et aux interlocuteurs. Gustave dit : « Pour moi, le document est adapté à un contexte, à un interlocuteur », « Un document technique est un outil de travail pouvant être remis en cause et amélioré, jusqu'à sa validation et son exécution ». C'est la situation de communication qui est mise en avant, celle qui fait passer le document technique du monde de la norme du bureau au monde de l'activité du chantier.

Une littéracie développée en cours d'activité pour coordonner l'action collective

À travers le processus d'éditorialisation permanent, le conducteur de travaux développe une littéracie du document technique qui comprend aussi sa dimension communicationnelle. C'est sa valeur sociale qui s'apprend au fil de l'expérience du chantier (expérience à court terme entre les acteurs d'un chantier) et des chantiers (expérience professionnelle du conducteur de travaux à moyen et long terme).
Pour André, « le document technique doit toujours être appréhendé par rapport à son usage in situ » ; il précise encore : « Le document de technique est un outil évoluant selon les phases de travaux ». On peut le considérer alors comme un objet intermédiaire, espace de négociation, qui donne lieu à l'émergence de connaissances co-construites. En effet, l'apprentissage en cours d'activité observé, se fait selon un processus décrit par l'anthropologie des connaissances : « L'anthropologie des connaissances, dans son acception la plus large, renvoie à l'étude pluridisciplinaire des connaissances réalisées comme discours, comme pratiques, ou comme dispositifs techniques ; sur les conditions de leur production, de leur utilisation, de leur transmission et, plus largement, de leur mobilisation par les collectifs humains » (Vinck, 2007). C'est dans ce cadre théorique que Dominique Vinck, sociologue des sciences et de l'innovation, développe le concept d'objet intermédiaire (Vinck, 1999). L'objet intermédiaire est un objet en cours d'activité qui est constitutif du processus cognitif. Il est tout d'abord une médiation entre l'homme et le monde. C'est la dimension située du processus cognitif. Mais l'objet intermédiaire est aussi une médiation entre les différents

acteurs d'une situation. C'est la dimension située du processus cognitif. Ces objets sont donc des ressources pour l'action et permettent des négociations entre les acteurs. Ils forment un cadrage spatial de l'action (ex. du plan avec cotes à reporter, l'animateur le place devant lui, les autres le voyant de côté, ce qui génère différents points de vue sur l'objet) en distinguant espace public (le plan) et autant d'espaces privés que d'acteurs. Des actions vont se passer dans l'espace collectif (monstration d'un point sur le plan), d'autres dans l'espace privé (report de notes sur un carnet).
Des régulations incessantes avec un recours au dessin, sur papier bloc-notes ou sur le sol, sont le signe d'une adaptation permanente à des situations professionnelles. Le document technique constitue alors un puissant objet de médiation générant une double dynamique de négociation dans un temps et un espace limité, permettant aux différents acteurs de trouver un investissement de forme pour s'engager dans l'action, un repère commun à plusieurs individus qui va permettre d'arrêter un jugement pour s'engager dans l'action qui convient (Thévenot, 2006).

Une littéracie actionnelle ?

Avec l'expérience professionnelle, le document technique est perçu comme une aide qui soutient l'activité technique et non plus comme une norme figée, inamovible.
Ce passage de perception d'un document contraint à un document de soutien se remarque aussi chez de jeunes professionnels en formation. Une étude conduite en 2009 dans des établissements scolaires français a montré qu'un tout jeune apprenant a une vision très contrainte du dispositif. À la question « À quoi sert-il ? », il répond très souvent « À expliquer ce qu'il faut faire», « À expliquer les tâches qu'il faut accomplir » ou encore « À indiquer la marche à suivre ». Ce qui est différent chez les élèves du cycle terminal ou en formation supérieure qui répondent pour certains : « Il m'aide à avoir des solutions pour agir », « Il sert à m'aider dans mon travail ». Ainsi, « il semble qu'avec la pratique du document technique en organisation, le caractère contraignant du dispositif disparaît chez des acteurs pour laisser place au caractère de coordination de l'action » (Delamotte & Stalder, 2014).
Avec l'expérience, le document technique devient un artefact servant à la coordination de l'action au sein de l'organisation et indissociable de la situation de communication. De même que sa précision évoquée dans une partie précédente est un élément de sa définition pour nos informateurs, sa dimension communicationnelle vient ensuite. Pour Gustave un document technique est « un document servant à communiquer une idée "technique" en vue de sa réalisation ». André ne dit pas autre chose quand il énonce qu'« un document technique doit pouvoir être utilisé par la personne à qui il est destinée, sans équivoque ».
À la question « D'après votre expérience, quelles sont les compétences nécessaires à la rédaction d'un document techniques ? », les trois informateurs répondent sans marquer d'hésitation que c'est avant tout la maîtrise de savoirs professionnels : « C'est quand même bien la connaissance du sujet » (André). Mais viennent ensuite des compétences communicationnelles : pour André il s'agit de « savoir à qui on s'adresse pour ajuster son propos quelles que soient ses compétences… » et pour Gustave, de « savoir adapter au public ». Enfin, c'est aussi une prise de conscience d'une culture commune

qui a ses codes. Un conducteur de travaux à qui nous avons demandé ce qui lui semblait le plus grand changement dans sa pratique du document technique depuis sa formation initiale insiste : « Sa compréhension de la symbolique », à quoi il ajoute « Ça, je ne l'ai jamais vu à l'école, c'est en regardant les réactions des compagnons ».
Cette co-construction de connaissances et de compétences par un double processus d'affiliation horizontal et vertical est un enjeu considérable pour l'organisation puisqu'elle constitue un cadre pour l'action dans l'organisation à trois niveaux :

- niveau cognito-opératoire : produire le fait technique ;
- niveau tactique : faire avec le collectif ;
- niveau culturel : connaître et s'inscrire dans des rituels et des conventions.

Au cours des entretiens semi-directifs conduits auprès de nos informateurs après la phase d'enquête in situ, il est apparu qu'ils n'étaient pas conscients de cette littéracie développée en organisation. Or la conscience de son existence est une question centrale à se poser si l'on veut penser sa durabilité.

POUR UN GOUVERNANCE DE LA LITTÉRACIE : QUELLES CONDITIONS POUR PENSER SA DURABILITÉ ?

Poser la question de sa durabilité au sein de l'organisation c'est poser la question des conditions de la circulation des savoirs et de leur appropriation. L'organisation doit être considérée alors comme un lieu de l'action collective organisée où les activités informationnelles et communicationnelles ont un rôle central. On retrouve cette notion chez Gilbert de Terssac (2002) pour qui le travail est avant tout « une "activité permanente d'invention de solutions" : appliquer une procédure ou défaire ce qui est structuré, produire des règles pratiques adaptées au problème à résoudre en contredisant l'ordre des opérations parallèlement défini, élaborer des connaissances et des routines à partir de l'expérience et d'une activité réflexive sur son travail, mobiliser des savoirs et des croyances, décider des formes de mobilisation ». Ces règles communes, le plus souvent non écrites et désignées comme « bricolages », permettent d'élaborer une stratégie opératoire commune.

De l'implicite à l'explicite : favoriser la réflexivité sur des pratiques

Au dispositif de captation des interactions selon une méthode d'inspiration ethnométhodologique se sont ajoutés des entretiens semi-directifs pour recueillir les discours. Ils ont été conduits en deux temps. Dans un premier temps, nous sommes revenus avec les informateurs sur leur parcours professionnel, leurs différentes expériences, des définitions liées aux pratiques du métier. Les questions étaient précises. Le second temps a consisté en un entretien plus libre mais au cours duquel nous avons souhaité une confrontation de l'informateur avec le matériau recueilli pendant les observations de terrain afin d'avoir une explicitation de ses pratiques. Cette

méthode, développée par Rix et Biache qu'elles nomment elles-mêmes « méthodologie de la constitution de l'expérience », consiste en une captation de données en perspective subjective située combinée avec un entretien en re-situ subjectif qui permet de « rendre compte, de rendre visible, des connaissances locales, au départ singulières et intimes, et de leurs rapports avec les actes, mais reste assise sur une conception du sujet dans ses rapports avec le monde » (Rix & Biache, 2004).
Cette visibilité pour le chercheur est une visibilité aussi pour l'informateur. Ce qui ressort des premiers entretiens effectués selon cette méthode est la non conscientisation de cette littéracie, du moins non verbalisée jusqu'à présent.
À propos de leur marge de manœuvre sur le document technique par exemple, les conducteurs de travaux répondent tous dans un premier temps qu'ils n'en ont pas. Confrontés au matériau témoignant du processus d'éditorialisation ils réajustent leur point de vue en insistant sur la situation de communication. C'est ainsi que André précise : « Ben, en fait, je ne me suis jamais posé la question comme ça, je fais selon les réactions des gars ou du chef de chantier, ou du problème à gérer. Je ne fais pas gaffe, je ne sais pas à l'avance comment je vais faire pour me faire comprendre. Tout ce que je sais, c'est qu'il faut bien qu'on tombe d'accord » et d'ajouter après un temps de silence « Ce que je sais c'est que si on se comprend pas par écrit, ça passera par des dessins ou des schémas. Les gars souvent, ils comprennent mieux un dessin, on évite le problème du vocabulaire. Ben ouais, souvent ils parlent pas bien français, ça évite les confusions ».
Marguerite insiste : « Je ne lâche jamais. Tant que c'est pas compris, je continue. Je vois bien à leurs réactions que c'est pas compris. Leurs yeux dans le vide pour pas dire vides, hein ! Par contre, je lâche jamais sur le côté norme. Il faut que je sois dans les clous. Vous savez, une femme sur un chantier c'est déjà pas crédible, alors si je lâche sur le côté norme, c'est fichu, plus de crédibilité. Du coup ça passe beaucoup par le dessin. On se retrouve plus vite d'accord sur le dessin. Le dessin, c'est quand même la base de tout dans le bâtiment, quelque soit notre formation, notre place sur le chantier, le dessin, c'est tout. ». On voit comment la situation de communication conditionne les reformulations du document initial pour qu'il remplisse son rôle d'artefact dans la coordination de l'action et permette le passage de l'agir individuel à l'agir collectif. Chacun s'engage dans l'action quand l'investissement de forme qui convient a été stabilisé.

Considérer la communauté de pratiques qui co-construit ses règles d'action collective

Sylvie Grosjean (2013), à propos des artefacts mobilisés par les arpenteurs en cours d'activité, précise qu'ils ne sont pas simplement des guides dans l'action, mais « ils sont engagés dans un processus visant à permettre l'émergence d'une manière de voir collective et ils sont donc agissants. Autrement dit, ces différents documents, croquis, plans, photographies ne sont pas de simple support à l'action, mais ils connectent les acteurs organisationnels entre eux et participent à la mise en relation activités fragmentées […]. Ces artefacts sont en quelque sorte ce que Dodier nomme des appuis

conventionnels […]. C'est-à-dire qu'ils forment un ensemble des ressources qui permettent aux acteurs organisationnels de coordonner leur action ».
Durant notre enquête de terrain, dans ce qui a été observé, recueilli et dit, il y a un point saillant : l'importance des négociations. Il faut que tout le monde soit d'accord sur le même document pour faire en sorte que le fait technique se produise selon la norme et le projet de départ. Cependant, cet objectif ne peut être atteint que par des règles instituées ensemble sur le chantier.
Cette co-construction de règles peut se révéler par des gestes. Prenons l'exemple de la posture des corps. Selon le degré de négociation, la position du conducteur de travaux varie. Lorsqu'il y a dysfonctionnement en matière de sécurité sur le chantier il est seul face aux autres, dans une posture d'autorité. À l'inverse, les observations ont montré que dans des situations routinières tous les corps sont dans la même position, le groupe regarde dans la même direction.
Elle peut aussi se manifester par des paroles ou non-paroles. La longueur des silences par exemple peut être signe d'une écoute des acteurs présents ou de non-compréhension. Avec l'expérience, nos informateurs disent percevoir les différentes natures de silence. André déclare : « Des fois j'ai pas une réaction, là je me dis c'est pas possible, d'habitude tous ils parlent, ils commentent ils se cherchent des excuses. C'est que là ils ont pas compris et que ça va pas être bon. Alors je leur fais répéter pour être sûr. » Et de préciser « ça peut changer d'un chantier à un autre, mais en général, on retrouve toujours la même chose. Et puis si j'ai bien appris quelque chose c'est ça : c'est pas une perte de temps. Il faut qu'on tombe d'accord de toute façon. Les chantiers les plus durs, ce sont ceux justement où on tombe pas d'accord, du coup, ça peut conduire à des problèmes graves ». Ainsi, quand des règles communes ne peuvent pas être construites, l'activité s'en ressent. Le seul recours au document ne suffit pas au bon déroulement de l'action, il n'y a pas construction d'un espace commun d'activité défini par des règles co-construites.

Un paradigme hologrammatique pour une gouvernance de la littéracie

De ce qui a été observé précédemment, on peut dire que l'organisation est un espace topique, c'est-à-dire « un lieu où se manifeste syntaxiquement une transformation, eu égard à un programme narratif donné, défini comme une transformation entre deux états narratifs stables » (Greimas & Courtés 1979, t. 1, art. Topique) : le document technique est le programme narratif donné qui va connaître deux états narratifs stables, l'un au départ, l'autre au terme d'un processus d'éditorialisation, la transformation pouvant être opérée par la mobilisation d'une littéracie liée.
Se pose alors la question de la reconnaissance par l'organisation de celle-ci. Comment une organisation qui se définit par et avec le document technique qui repose sur une forme stabilisée depuis l'antiquité, réagit-elle à ces processus incessants qui la déstabilisent temporairement ?
Il faut rappeler qu'aujourd'hui en France les seules formations formelles autour du document technique dans les entreprises du Bâtiment et de Travaux Publics sont

d’ordre du contenu : connaître une nouvelle norme, savoir élaborer des solutions techniques liées, tenir compte de la nouvelle réglementation pour rédiger un cahier de clauses techniques. Il n’existe rien sur la pratique du document technique dans sa dimension communicationnelle alors qu’elle s’y développe et constitue un cadre puissant pour l’action collective. Le risque est qu’elle reste localisée, éprouvée sur un chantier et non-transférable sur un autre.

Pour penser une durabilité de compétences et savoirs construits collectivement il faut considérer l’organisation dans sa dynamique apprenante. Il semble nécessaire de favoriser la réflexivité sur les pratiques observées dans une communauté en instituant des échanges formels au sein de l’organisation entre pairs mais aussi inter-catégoriels puisqu’il y a double processus d’acquisition, horizontal et vertical. Il s’agit de valoriser les expériences et développer un sens partagé du document technique. En cela il faut penser l’organisation selon le paradigme hologrammatique où le sens partagé a une place centrale. Pour Alain Van Cuyck, les règles de ce sens partagé sont dans ce cadre là « véhiculées par des transmetteurs tels que le langage, l’action, le collectif, les signes engendrés par des dispositifs sémiotiques à partir desquels nous construisons nos propres représentations et comportements » (Van Cuyck, 2011). Cependant, c’est dans une construction complexe que s’effectue cette construction de sens commun car « nous sommes aussi agis par elles. Non seulement elles ne sont pas extérieures à nous, mais elles sont en nous comme nous faisons nous-mêmes partie de ces formes et de ces dispositifs auxquels nous participons nous mêmes à régénérer » (ibidem). C’est donc dans une pensée de la complexité qu’il faut envisager cette gouvernance : la partie est dans le tout, le tout est dans la partie.

Le document technique est dépositaire de la forme de l’organisation, il représente une norme, un principe supérieur. En cela, il permet de rentrer dans un processus de négociation qui ouvre sur des règles co-construites pour l’action par les individus. Ce qui requiert de ne pas considérer que la perception du document technique par tous doit être unique et inamovible, mais co-construite dans une dynamique collective qui définit ses règles pour mesurer la marge de manœuvre par rapport à la norme instituée et s’engager dans l’action collective.

CONCLUSION

S’intéresser aux pratiques du document technique en organisation dans une approche communicationnelle des organisations c’est vouloir « comprendre les organisations, leur fonctionnement et leurs dynamiques à partir des phénomènes communicationnels qui les structurent » (Bouillon, Bourdin & Loneux, 2007). Parmi les phénomènes observés au cours de nos travaux, celui de la mobilisation d’une littéracie propre au document technique est l’une des plus significatives. Construite collectivement, elle permet la coordination de l’action dans l’organisation. Cela se voit particulièrement au cours du processus observé d’éditorialisation qui ouvre un espace de négociation autour du document technique aussi longtemps qu’une interprétation commune n’est pas trouvée pour que chacun s’engage dans l’action qui convient.

Les riches interactions observées montrent que le document technique dans tous ses

états successifs permet de « gérer le nombre » autrement dit la complexité de l'enjeu de la situation : le fait technique. Il est un moyen pour stabiliser, même temporairement, les informations qui seront utiles par la suite dans l'action à conduire.
Acquise par un double processus d'affiliation horizontale et verticale, observée in situ et déclarée par les informateurs, cette littéracie se développe au fil des expériences de chantiers, qualifiée d'expertise par la communauté. Poser les conditions de sa durabilité c'est considérer l'organisation selon un paradigme hologrammatique où forme instituée et règles négociées sont interreliées.

BIBLIOGRAPHIE

Bouillon, J.-L., Bourdin, S. et Loneux, C. (2007). De la communication organisationnelle aux « approches communicationnelles » des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. Communication et organisation, 31, 7-25.
Delamotte, É. et Stalder, A. (2014). La culture informationnelle professionnelle : une approche par le document technique. Dans V. Liquète (dir.), Cultures de l'information (p. 91-113). Paris, France : Essentiels Hermès, CNRS édition.
Greimas, A.-J. et Courtés, J. (1979). Sémiotique, dictionnaire raisonné de la théorie du langage (t. 1). Paris, France : Hachette.
Grosjean, S. (2013). Une approche microethnographique et multi-située en organisation. Double mouvement de « zoom avant/arrière » sur l'activité d'arpentage. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, HS (supplément au 48), 155-177.
Guyot, B. (2007). Processus éditorial : faire passer un document d'un monde à l'autre. Dans A.-F. Kogan et J.-L. Metzger (dir.), Où va le travail à l'ère du numérique ? (p. 213-225). Paris, France : Presses des Mines.
Monnoyer-Smith, L. et Talpin, J. (2010, décembre). SIC et ethnométhodologie : réconcilier une approche des pratiques avec une analyse des formes du pouvoir. Cahiers d'ethnométhodologie, 4, 119-128.
Rix, G. et Biache, M.-J. (2004). Enregistrement en perspective subjective située et entretien en re-situ subjectif : une méthodologie de la construction de l'expérience. Intellectica, 38, 363-396.
Rouleau, L. (2013). L'ethnographie organisationnelle d'hier à Demain. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Supplément (HS), 27-43.
Terssac, G. de (2002). Le travail : une aventure collective. Recueil de textes. Toulouse, France : Octarès Éditions.
Thévenot, L. (2006). L'Action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement. Paris, France : Éditions La Découverte.
Van Cuyck, A. (2011). Pour une anthropologie culturelle des formes organisationnelles. Règles, régulations, organisation, sémiose et perspective hologrammatique. Dans Information et communications organisationnelles : entre normes et formes (actes du colloque international tenu à l'Université Rennes 2, France, les 8 et 9 septembre 2011). Repéré à

http://normesetformes.sciencesconf.org/conference/normesetformes/Actes.pdf, 233-247.
Vasquez, C. (2013). Devenir l'ombre de soi-même et de l'autre. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, Supplément (HS), 69-89.