



HAL
open science

Bik a pawol et parole institutionnelle : la communication interne comme terreau de racines interculturelles

Kim Compere

► **To cite this version:**

Kim Compere. Bik a pawol et parole institutionnelle : la communication interne comme terreau de racines interculturelles. Sciences de l'information et de la communication. 2016. hal-02794932

HAL Id: hal-02794932

<https://hal.inrae.fr/hal-02794932>

Submitted on 5 Jun 2020

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

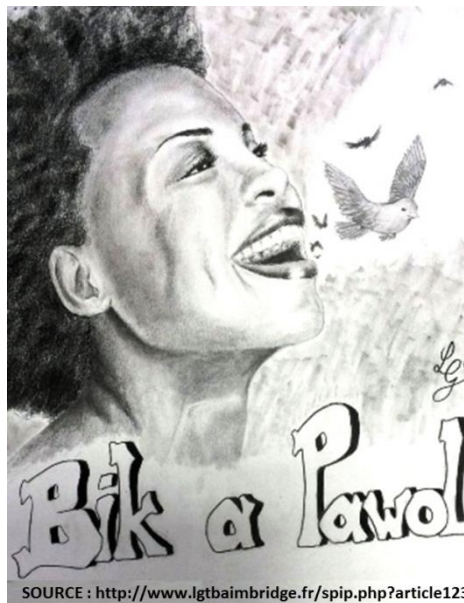
L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Mémoire de fin d'études

Master 2 de psychologie sociale, du travail et des ressources humaines

BIK A PAWOL et parole institutionnelle :
la communication interne
comme terreau de racines interculturelles



Sous la direction de Christian LUJAN

Kim Compère

262183

Année Universitaire 2015-2016

Table des matières

REMERCIEMENTS	5
INTRODUCTION	6
CHAPITRE 1 : CADRE DE MISSION	9
1 L'INRA	10
1.1 ENTRE POLITIQUE NATIONALE ET INTÉGRATION RÉGIONALE	10
1.2 ENTRE BIEN PUBLIC ET OBJET DE MARCHÉ	11
1.3 UN SECTEUR PUBLIC EN REPRÉSENTATION	13
2 LE CENTRE INRA ANTILLES-GUYANE : FOCUS SUR LA GUADELOUPE	16
3 LE TRAVAIL EN GUADELOUPE	18
3.1 L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL EN GUADELOUPE	18
3.2 LE MULTICULTURALISME AU TRAVAIL	19
3.3 LA LANGUE CRÉOLE, VÉHICULE ORAL D'UNE VISION SINGULIÈRE DU MONDE	21
4 LA DEMANDE : DIAGNOSTIC DE COMMUNICATION INTERNE	21
CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE LA DÉMARCHE	24
1 BASES THÉORIQUES DE LA MÉTHODOLOGIE EMPLOYÉE : UN CHOIX POSTURAL	25
1.1 LA PSYCHOLOGIE SOCIALE, UNE DISCIPLINE PROFESSIONNELLE	26
1.2 L'ANALYSE STRATÉGIQUE	27
1.3 L'APPROCHE SYSTÉMIQUE	30
1.4 LECTURE SITUATIONNELLE À PLUSIEURS NIVEAUX	34
2 THÉORIES COMPLÉMENTAIRES MÉTHODOLOGIQUES	36
2.1 INTERACTIONS DE GROUPES ET DE STATUTS SOCIAUX	36
2.2 LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE INTERACTIONNELLE	40
2.3 LA SOCIO-MATÉRIALITÉ	45
2.4 L'APPROCHE RSI	46
CHAPITRE 3 : DIAGNOSTICS	48
1 RECUEIL DES INFORMATIONS	49

1.1	LES ENTRETIENS INDIVIDUELS	49
1.2	PARTICIPATION À LA PRÉPARATION DE « LA JOURNÉE DU PRÉSIDENT »	50
1.3	L'OBSERVATION DES RÉUNIONS, AG, CONSEILS	50
2	ANALYSE DES ENTRETIENS ET DES ACTIVITÉS	51
2.1	MODES DE COMMUNICATION	51
2.2	COMMUNICATION ET CULTURE	59
2.3	FORMEL ET INFORMEL	63
2.4	OPÉRATIONNELS ET FONCTIONNELS (ADMINISTRATIFS)	64
2.5	LE DÉPLOIEMENT LOCAL D'UNE PLATEFORME COLLABORATIVE NATIONALE : MERCURE	69
3	ÉVOLUTION DU MONDE DU TRAVAIL	71
3.1	DES RÔLES EN TRANSFORMATION	72
3.2	ÉVOLUTION DE CERTAINES ACTIVITÉS	73
4	INTERCULTURALITÉ	74
4.1	EXEMPLES SITUATIONNELS	75
4.2	UNE MIXITÉ CULTURELLE RESENTIE, SANS ÊTRE DÉCLINÉE	76
5	SOCIO-MATÉRIALITÉ DES PATRIMOINES DE CENTRE	77
5.1	L'HABITATION DUCLOS : ENTRE HÉRITAGE COLONIAL ET PATRIMOINE IDENTITAIRE	78
5.2	LES COLLECTIONS PATRIMONIALES	79
	RÉSUMÉ	80

CHAPITRE 4 : MISE EN PERSPECTIVE DES THÉORIES ET EXPÉRIMENTATION

D'OUTILS	84	
1	QU'EST-CE QU'UN BIK A PAWOL ?	85
2	POURQUOI UN BIK A PAWOL ?	86
3	LE BIK A PAWOL AU CIAG	88
3.1	UN LANCEMENT EN MULTIMÉDIA	88
3.2	LE DÉROULEMENT	89
4	LES PRINCIPES DU BIK A PAWOL	90
4.1	PRINCIPE D'INTERCULTURALITÉ	90
4.2	PRINCIPE DU FOCUS GROUPE	92
4.3	PRINCIPE DE CRÉATIVITÉ	93
4.4	APPLICATION DES PRINCIPES DU RSI	94
4.5	PRINCIPE DE MANAGEMENT PARTICIPATIF	97
4.6	PRINCIPE D'INNOVATION	98
5	RÉSULTATS ET LIMITES DU BIK A PAWOL	101
	RÉSUMÉ DU BIK A PAWOL	105

<u>CONCLUSIONS</u>	106
<u>BIBLIOGRAPHIE</u>	109
<u>ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRE INDIVIDUEL CRAG</u>	113
<u>ANNEXE 2 : DIAPORAMA DE PRÉSENTATION À MI-PARCOURS</u>	120
<u>ANNEXE 3 : DYNAMIQUE DE FOCUS GROUP</u>	130
<u>ANNEXE 4 : EFFET DE FIXATION</u>	132
<u>ANNEXE 5 : MONDIALISATION</u>	135
<u>ANNEXE 6 : LE FABLAB</u>	136
<u>ANNEXE 7 : LE MANAGEMENT DE L'INNOVATION</u>	139
<u>ANNEXE 8 : LA COMMUNICATION INTERCULTURELLE COMPARATIVE</u>	143

Remerciements

Merci à Christian Lujan, mon directeur de stage et de mémoire. Son soutien, sa compréhension, sa présence de n'importe où (même au Burkina !), le jour et la nuit ont été bien plus que des mots.

Merci à Lionel Dagot pour ses théories, son érudition et son cursus de psychologie sociale. Je vous dois ces quelques années de labeur acharné, qui valaient diablement la peine d'être poursuivies...

Remerciements à mon comité de Pilotage, dont Harry Ozier-Lafontaine pour son intelligence active et sa compréhension fine de chaque situation ; Patrick Labbe pour sa réactivité et son sens aigu de l'essentiel ; Caroline Anaïs pour son encadrement, sachant que cela représente un exercice bien difficile ; Cécile Tournu-Sammartino avec qui j'ai eu le plaisir d'échanger lors de visioconférences riches et intéressantes (vive les nouveaux modes de communication !).

Merci au CIAG pour son accueil, sa générosité, sa confiance et sa chaleureuse présence tout au long de mon stage. Merci à Jean-Louis, Régis et Gérard pour leurs coups de main « au pied levé » bien utiles.

Merci au laboratoire d'analyses et leur animatrice, notre secrétaire ainsi que la directrice d'Unité pour leur investissement et leur confiance dans le concept de Bik a pawol proposé.

Merci à monsieur Lucien Degras pour son aide précieuse, ce fut un honneur de vous rencontrer.

Merci à Bérengère Merlot et Arnaud Larade pour leur aide avisée et leur amitié sans faille.

Merci à Lorenzo, Patricia, Luiza qui furent tout au long de mes études, le nid douillet parisien dans lequel il était bon de trouver refuge... trouver de bons repas et une bonne picole aussi, il faut bien l'avouer ! ;-)

Merci à tous les amis proches et lointains pour leurs encouragements et soutien moral.

Merci à ma famille, mes filles, ma mère, et Denis qui savent combien je leur dois ce mémoire de fin d'études et toutes mes études. Sans cette famille, ma famille, rien n'aurait été possible. Vous allez devoir bientôt me supporter non-étudiante... courage !

Introduction

Nous sommes en France et en 2016, où en ouvrant n'importe quel média depuis deux mois, les premières informations concernent le travail, essentiellement dans un contexte de contestation de la loi « El Khomri » et de mouvements sociaux qu'elle engendre massivement, suite à un « 49.3 » dégainé par le gouvernement français en un véritable conflit social et politique. Le secteur du travail, en pleine ébullition actuellement est en évolution rapide et par là même, modifie la sphère de la psychologie sociale, du travail et des ressources humaines qui en dépend.

La psychologie sociale est une forme de lecture du monde du travail dans sa réalité environnementale et humaine dans laquelle des symptômes comme le bien-être ou les RPS, le burnout et le bore-out, le workaholisme ou l'absentéisme prennent une grande signification. En tant que futurs professionnels dans ce secteur complexe du travail, nous avons probablement à choisir des postures à adopter consciemment : celle de servir de médiateur pour la politique ambiante et focaliser les efforts sur l'insertion du capital humain dans le système (dès lors il s'agit d'accepter, défendre et promouvoir les idées dominantes d'une société de consommation, en cherchant à imposer des normes sociales basées sur une santé économique des entreprises et des États, et non celle du capital humain) ; et celle d'une autre posture, de renforcement des capacités à lutter contre les effets pervers d'une économie puissante et sans scrupule, en essayant de comprendre comment les hommes peuvent rester en bonne santé physique et mentale, tout en restant résolument au travail. Utopique ou non, cette posture vaut la peine d'être tentée, à mon sens, en tenant une ligne de conduite intégrée au développement de la sphère professionnelle en tenant compte de la force essentielle des entreprises : les humains. C'est celle que je tente à travers cette expérience de terrain pour mon stage de professionnalisation.

Ce mémoire de fin d'études se penche sur une Institution française de secteur public, dans le domaine de la Recherche Agronomique (l'INRA) sous le point de vue d'un Centre de recherche situé dans les Antilles françaises. Le contexte socio-politique et économique est dès lors une particularité que je m'attache à quelque peu analyser en première partie de mémoire, en posant au préalable un cadre d'étude qui dépend de ces réalités mondiales, nationales et régionales. Il est impossible de réduire à quelques notions, quelques phrases une Institution telle que le Centre Inra Antilles-Guyane (CIAG). La richesse de cette Institution ne peut se résumer à un seul angle de vue, même si une focalisation réduit quelque peu l'approche que l'on peut faire de son organisation, à savoir par « le trou de la lorgnette » de la communication interne. Mais en période de changement, c'est bien à partir du diagnostic des stratégies de communication interne émergentes que les

gestionnaires pourront ajuster et aménager les pratiques de communication de l'organisation afin que celle-ci soit capable d'affronter l'avenir (Carayol 2016).

Le sujet principal de mon stage découle de la demande de mission formulée par un Comité de pilotage créé spécifiquement pour mon encadrement : un diagnostic de la communication interne au Centre Inra Antilles-Guyane. Ce sujet large et peu explicite en tant que tel a l'avantage d'être décliné sous de nombreuses dimensions, ce que je tente de décrire sous ces quatre chapitres génériques composant mon mémoire. Par définition, la communication interne est une notion qui englobe l'ensemble des actions de communication à destination du personnel d'une organisation.

Chaque élément perçu (il s'agit bien de perception, avec tout ce que cela représente) est l'œuvre d'une histoire, d'un passé, d'une structure et d'un vécu qu'il est impossible d'explicitier de façon complète. Ce mémoire n'en est qu'une facette, éminemment perfectible et totalement partielle de la réalité de Centre. Rien que l'abréviation CIAG est un livre à lui tout seul, où les différentes personnalités y travaillant (ou y ayant travaillé) ne sont pas en total accord sur les termes employés, « Centre Régional » contre « Centre Inra » ou « Centre de Recherche », etc. Résolument, au risque de ne pas faire l'unanimité sur ce choix, je maintiens pour ce mémoire le nom de CIAG, par respect de quelques traditions.

L'agronomie, l'environnement, l'agro-écologie, les systèmes de culture sont les sujets principaux de travail du Centre. Ces termes peuvent aisément se transposer en termes propres aux ressources humaines, remplaçant le milieu végétal par des hommes. La lutte et compétition pour les nutriments par les réseaux relationnels. La biodiversité par la mixité culturelle. L'objectif de nourrir mieux et sainement, par la recherche d'une organisation optimale de fonctionnement efficace d'un Centre de Recherche...

La démarche entamée dans mon stage a concentré ses efforts sur la compréhension systémique et stratégique de la communication interne de l'organisation professionnelle. Par-dessus tout, c'est donc la manière dont on communique dans le Centre qui est mise sous projecteurs. Ma formation de psychologie sociale, du travail et des RH me donne cette approche psychosociologique qui me permet d'analyser certains traits organisationnels dans une posture consciemment holistique. Ce type d'analyse, à l'aide des niveaux de Doise (1982), dans une réflexivité d'innovation et de psychologie interculturelle est un choix assumé et revendiqué. Il existe de très nombreuses approches possibles, je m'engage dans celle-ci résolument, sachant que je n'en suis qu'aux balbutiements expérimentaux.

Ainsi, le premier chapitre de ce mémoire-rapport de stage concerne plus précisément le cadre de la mission assignée par mon Comité de Pilotage, le second reprend le cadre théorique de la

démarche scindé en deux parties selon le statut des concepts mis en œuvre (fondamentaux ou complémentaires), le troisième explicite l'analyse et les constats permis par le travail de terrain sous forme de diagnostic et enfin le quatrième chapitre, centré sur les mises en perspective des théories et du diagnostic, en une activité appelée « BIK A PAWOL » dont l'expérimentation réalisée avec une équipe de laboratoire du Centre permet de proposer quelques outils dérivés des constats de terrain.

Pour faciliter la lecture du document, on peut trouver quelques résumés synthétiques sous formats différents, un premier format est proposé en début de chaque chapitre, résumant son contenu brièvement en un encart. Ensuite, en fin de sous chapitre il est proposé un encart personnalisé reprenant les concepts abordés théoriquement, mais selon un point de vue personnel ou apport pragmatique d'application situationnelle.

Chapitre 1 : Cadre de mission

*Le poète choisit, élit, dans la masse du monde,
ce qu'il lui faut préserver, chanter, sauver,
et qui s'accorde à son chant.*

Edouard Glissant

Dans ce chapitre, il s'agit de faire une présentation de l'Institution d'accueil et des déterminants socio-économiques qui l'entoure :

- Mon stage s'est déroulé au Centre Antilles-Guyane (CIAG), seul centre INRA hors de France hexagonale. Il est aussi le seul Centre implanté sur plusieurs départements, tous Outre-Mer.
- La recherche agronomique voit cohabiter deux objectifs en tensions oscillant entre politique nationale et problématique régionale.
- Dans le cas du Centre Antilles-Guyane l'importance de la régionalisation est renforcée par l'isolement géographique, les logiques budgétaires et l'importance du recrutement local. Une deuxième tension liée au caractère public de l'INRA oppose utilité sociale et besoin d'évaluation normative.
- Plus largement, les socles de représentations sociales et mentales, héritées de l'histoire coloniale, infusent très fortement les relations modernes de travail en Guadeloupe. La culture antillaise est née de la contribution successive de plusieurs autres cultures (africaines, indienne...). Elle coexiste maintenant avec la culture occidentale et cette dualité détermine les rapports sociaux et plus particulièrement les rapports de travail. Il en découle une ambivalence entre l'appartenance à la société française et l'affirmation conjointe d'une identité guadeloupéenne.
- Le vecteur privilégié de la tradition orale est la langue créole ; alors que le français est utilisé comme langue officielle parlée et écrite dans des cadres plus formels comme celui du travail.
- La connaissance du contexte culturel et des rapports inégalitaires qui en découlent est trop souvent sous-estimée. Le manque de reconnaissance de cette situation et l'absence de formation pour pouvoir la gérer a de nombreuses conséquences pour les responsables d'entreprises

Dans ce contexte, la mission attribuée a été celle de travailler sur la communication interne du Centre. Un comité de pilotage s'est créé autour de ma mission, rassemblant la direction de Centre, un représentant national et un représentant de l'Université. Les objectifs de mon stage ont été déclinés selon 3 axes principaux : les modes de communication utilisés, la qualité des modes de communication et l'efficacité des instances de communication.

1 L'INRA

Mon stage s'est déroulé à l'Institut National de la Recherche Agronomique (INRA). L'INRA est un établissement public à caractère scientifique et technologique (EPST) d'environ 8 300 travailleurs. Il est le premier institut de recherche agronomique en Europe et le deuxième dans le monde en nombre de publications en sciences agricoles et en sciences de la plante et de l'animal. Aujourd'hui, ses recherches concernent trois domaines fortement imbriqués : l'alimentation, l'agriculture et l'environnement avec l'ambition de développer une agriculture à la fois compétitive, respectueuse de l'environnement, des territoires et des ressources naturelles, et mieux adaptée aux besoins nutritionnels de l'homme ainsi qu'aux nouvelles utilisations des produits agricoles¹. Depuis sa création, l'institut a subi de nombreuses mutations. Sans être exhaustive, cette section s'attache à illustrer ces évolutions et leurs impacts sur l'organisation du travail, notamment en termes de tension. Par tension organisationnelle, nous entendons des « chocs d'idées, de principes ou d'actions et le certain inconfort qui en résulte » (Stohl et Cheney 2001) et à l'instar de Michaud (2011), nous postulons qu'une organisation en mouvement est indissociable d'une organisation en tension. La mise en lumière de ces tensions, perçues ou ignorées, acceptées ou subies de leur socio-matérialité, constitue à nos yeux un contexte déterminant au cadre de notre étude.

1.1 *Entre politique nationale et intégration régionale*

Dans sa configuration actuelle, l'INRA compte environ 110 implantations géographiques, regroupées en 17 centres et abritant quelques 260 unités de recherche et 80 unités expérimentales. À l'origine de l'INRA, les centres de recherche ne sont considérés que comme des « bases d'accueil » gérées par un Secrétaire Général et chargées d'offrir aux chercheurs les meilleures conditions de travail possibles (Sauveur 1998). Dès le début des années 50 cependant, le Secrétaire Général est placé sous l'autorité d'un scientifique dit « administrateur », choisi parmi les chefs de service du centre et assisté d'un comité de gestion. En 1982, les lois de décentralisation ont infléchi notablement la situation, mettant en œuvre la Régionalisation. Ce changement profond conduit les responsables de l'INRA à imaginer une organisation moins strictement verticale, permettant à chaque centre de devenir un partenaire reconnu du dialogue régional.

¹ <http://www.inra.fr/>

Pour ce faire, les fonctions de Président de Centre et de Délégué Régional sont créées, souvent remplies par la même personne. Le Président de Centre n'est plus désormais un chef de service mais un représentant à plein temps de la Direction générale sur le centre et en région ; il est « principalement chargé de l'administration du centre et de l'orientation de sa vie collective et scientifique. Il est le correspondant de l'Institut avec les organismes et autorités régionaux » et offre aux régions la possibilité de contribuer au financement de la recherche. Cet intérêt se traduit après quelques années par des dotations budgétaires parfois importantes au risque, pour l'INRA national, d'aboutir à une spécialisation de certains Centres finalement chargés d'étudier les problèmes spécifiques de la région.

On voit donc cohabiter deux objectifs en tensions oscillant entre politique nationale et problématique régionale. Dans le cas du Centre Antilles-Guyane, seul Centre non hexagonal avec le Centre Corse, l'importance de la régionalisation peut être renforcée par l'isolement géographique, les logiques budgétaires et l'importance du recrutement local :

- L'isolement géographique et culturel, favorise pour l'agent une identification aux enjeux régionaux au détriment des enjeux nationaux. De plus, le Centre Antilles-Guyane a longtemps favorisé le recrutement d'un corps technique local, souvent attaché aux problématiques locales, faisant sens et jugées plus gratifiantes socialement.
- Plus récemment, la diminution des budgets nationaux dédiés à la recherche impose aux équipes de chercher une part de fonctionnement (hors salaires) grandissante, en complément de la dotation de l'état. En fonction des opportunités, la part du financement régionale peut donc devenir significative. C'est particulièrement le cas dans les DOM où le cofinancement du développement des régions par l'Europe et le CIOM (conseil interministériel de l'outre-mer) permet de mobiliser des budgets importants dans le cadre d'une programmation quadriennale.

1.2 Entre bien public et objet de marché

L'INRA a été fondé en 1946 sous la double tutelle des ministères de la Recherche et de l'Agriculture pour répondre à une demande sociale pressante au sortir de la seconde guerre mondiale : « nourrir la France ». En 70 ans d'existence, l'objectif affiché de l'INRA est passée de « nourrir la France », alors en situation de pénurie alimentaire, au souhait très contemporain de « nourrir le monde »

(Figure 1). Même si ce glissement se justifie pleinement au regard de l'émergence de thèmes internationaux (changement climatique, épidémies...), les classements des instituts de recherche (ex. Shanghai²) et leurs fortes retombées médiatiques ne sont sûrement pas étrangers à l'internationalisation des thèmes de recherche directement issue de la mise en compétition des institutions.



Figure 1 : Evolution du logo de l'INRA.

Le glissement d'objectif opéré par l'INRA traduit bien le constat mondial d'une recherche dominée par des buts immédiats, souvent économiques (Bush 2014). Au lieu de se demander si la recherche promeut le bien public, elle est de plus en plus évaluée sur la base de sa valeur estimée, avant même qu'elle ne commence. Pour le chercheur, la base de cette valeur estimée est évidemment la publication et les indicateurs de citations qui en découlent. La publication devient donc la finalité de la recherche. On voit alors apparaître une tension d'objectif entre l'utilité publique d'un institut comme l'INRA telle qu'évaluée par la société civile à l'aulne de son impact sur le bien-être quotidien et l'utilité publique telle qu'évaluée par les politiques à l'aulne du facteur d'impact, du nombre de brevet ou de prix Nobels.

La mondialisation croissante que nous connaissons aujourd'hui amène forcément une particularité dans tous les domaines professionnels et a fortiori dans les entreprises où l'on parle surtout d'internationalisation. L'impact économique est une évidence, dès que nous regardons un journal télévisé ou la gazette locale, on peut découvrir des délocalisations des uns, des ouvertures de succursales pour d'autres, des facilitations de mobilité à outrance, etc. Comme très souvent, le côté économique de cette mondialisation est largement analysé et exploré afin de mieux la maîtriser et en maîtriser son impact. D'un point de vue social et ressources humaines dans les entreprises (et gestion de cette internationalisation), les réflexions semblent plus lentes et moins « urgentes » à poser par rapport au financier et à la rentabilité. Or, les milieux professionnels connaissent également ces transformations en interne, par l'arrivée et l'accueil d'agents des quatre coins du monde, des partenaires internationaux de plus en plus variés, des doctorants issus d'Universités de divers pays, ... cet état de fait donne un panel de possibilités larges de confrontation de cultures

²<http://www.cairn.info/revue-l-homme-et-la-societe-2010-4-page-17.html>

différentes, mais aussi des interactions particulières de communications interculturelles qui peuvent ne pas être harmonieuses.

Ceci nous rappelle avec force une évidence : même si la mondialisation est un phénomène macroéconomique majeur, même si les économistes et les décideurs politiques ont pris l'habitude d'aborder les questions de compétitivité sous l'angle d'une compétition entre nations, ce ne sont pas les pays qui commercent entre eux, mais bien les entreprises.

En s'appuyant sur des outils théoriques nouveaux, et des données individuelles originales, les développements récents de la recherche en économie internationale rétablissent l'équilibre, en laissant plus de place à l'analyse microéconomique de la mondialisation.

SOURCE : Crozet et Fontagné (2010).

1.3 Un secteur public en représentation

L'Inra a la particularité d'être une institution publique, ce qui en donne au préalable une représentation déjà ancrée dans une réalité concrète, de laquelle on comprend quelques spécificités : celle d'être différente des entreprises privées, celle d'accueillir des fonctionnaires et pas des employés, une certaine image de fonction importante et privilégiée parfois. Souvent mis en perspectives, les deux secteurs sont comparés, jugés et récriminés selon des perceptions de situations autocentrées. Pour comprendre le cadre dans lequel l'INRA évolue, il faut probablement porter un regard sur les influences réciproques de ces 2 formes d'organisations.

Linhart (2009) introduit le sujet en parlant de « chassé-croisé entre secteur public et privé », symbole de la modernisation du management qui « s'acharne, sans y parvenir, à importer au sein des entreprises privées le sens de l'engagement et la loyauté des agents du service public, alors même que celui-ci subit une attaque en règle de ces mêmes valeurs sous les coups de boutoir de la logique gestionnaire. ». Elle dénonce une dévalorisation de l'image du fonctionnaire et des valeurs du secteur public. En conséquence, ces dévalorisations vont de pair avec une décrédibilisation de ce secteur, mis en doute sur sa légitimité sociale, (se traduisant sous la forme, entre autre, du new public management (NPM)) « qui porte très largement ses fruits au sein de l'opinion publique » (Linhart 2009).

Or, il semble que le secteur public comme l'INRA ait une fonction stabilisatrice de la société en étant une instance étatique (càd un garant de valeurs et principes nationaux) qui pour

protéger ses fonctionnaires, leur attribue un traitement et pas un salaire, ne peut les licencier s'il accomplit correctement son travail. Au contraire dans le secteur privé, les employés sont contractuels, salariés et licenciables. Le statut du fonctionnaire est donc une manière de garantir une certaine indépendance : la fonction passe avant la hiérarchie (Cayla 2015). La fonction publique est donc dans une position très inconfortable dans un contexte de mondialisation et de course économique capitaliste.

Comme tout Centre Inra et en tant qu'organisation publique, le CIAG a une structure hiérarchique et une politique de recrutement particulière, déclinée sous forme de corps, grades et échelons (Tableau 1). Après avoir passé un concours de recrutement, les agents sont nommés dans un corps précis déterminé par le type de concours réussi. Chaque corps comporte des grades et des échelons dans lesquels la possibilité d'évoluer est soumise à une évaluation par dossier, d'un jury interne. Une spécificité pour le CIAG est de composer ses recrutements au niveau national pour certains corps (comme les chargés de recherche), et au niveau régional pour d'autres (comme les techniciens, entre autres). Cette politique de recrutement montre des conséquences importantes sur la répartition de ces corps sur le CIAG : les chercheurs sont très majoritairement hexagonaux (de fait, les chercheurs des Doms ne sont guère représentés) et les techniciens sont très majoritairement locaux.

Tableau 1 : Corps et grades à l'INRA

Corps	Grade
DR : Directeur de recherche	DR2, DR1, DR Ex
CR : Chargé de recherche	CR2, CR1
IR : Ingénieur de recherche	IR2, IR1, IR HC
IE : Ingénieur d'études	IE2, IE1, IE HC
AI : Assistant-ingénieur	-
TR : Technicien de la recherche	TR No, TR Sup, TR Ex
ATP : Adjoint technique principal de la recherche	ATP2, ATP1

Fait assez marquant, les corps de métiers sont au recrutement, des compétences relativement précises pour répondre à des besoins de terrain. L'Inra engage des fonctions et des fonctionnaires, pour des postes précis. Avec l'évolution de la carrière et l'ancienneté, ces critères de sélection se voient modifiés pour attribuer certains postes hiérarchiquement plus élevés, de métiers qui sont pourtant différents de ceux de terrain. Pour accéder à certaines fonctions de gestion, on passe un concours en interne, il n'existe pas d'autres métiers à l'INRA que ceux liés à la recherche agronomique. Il se pose donc la question des compétences particulières demandées à chaque poste

de responsabilité, où l'on demande à des techniciens de recherche d'être d'excellents laborantins par exemple, critères de sélection sévères sur des compétences techniques poussées. Être directeur d'Unité par exemple conjugue un métier scientifique et un métier de manager pas toujours évident à mener de front. Se pose donc la question de la pertinence d'accueillir au sein d'un organisme de recherche agronomique, d'autres métiers que ceux existants pour soutenir les rôles de manager et conseiller un type de gestion adapté pour les équipes et les collectifs. Une équipe pluridisciplinaire pourrait être envisagée, par exemple dès qu'il s'agit de gestion et de management : un ensemble cohérent issu de disciplines différentes, composé de ces mêmes scientifiques en agronomie mais accompagnés par du personnel formé spécifiquement soit en communication, soit en gestion, en sciences politiques, en sciences psychologiques ou sociologiques, par exemple.

Par ailleurs, le secteur public est fondamentalement une instance en évolution qui ne cesse de s'adapter aux changements politiques et contraintes de l'économie évoluant vers une mondialisation croissante de tous les secteurs parmi lesquels, la diminution nette des moyens des États, les lois de décentralisation qui poussent cette logique de plus en plus loin depuis 1982 (moteurs du changement de Aggeri et Hatchuel 2003) et la gestion actuelle par « projets » directement liée au « nouvel esprit du capitalisme » (Boltanski et Chiapello 1999). Finalement, la problématique n'est-elle pas celle de l'adaptation de l'Inra, et donc du CIAG, à ce nouvel esprit du capitalisme ? En tout cas, il semble de plus en plus difficile de conjuguer la rentabilité demandée et imposée par l'État pour répondre à des exigences financières, tout en restant cette instance supérieure « au-dessus de la mêlée » et des compétitions.

C'est ainsi que l'on peut comprendre certaines difficultés de métier comme dans la recherche, où l'on passe progressivement d'une forme stable d'un système financé sans exigences concrètes, à une forme adaptative aux besoins de lutte contre la concurrence et la course au financement. Lorsque l'on ne doit pas justifier de son existence car légitimement implantée, reconnue et respectée, il est possible de travailler en dehors des contraintes et chaos libéraux capitalistes. Si cette nouvelle forme de gestion d'institution entre en jeu, il semble naturel qu'il faille à chaque niveau institutionnel, repenser la fonction de chacun dans une structure n'ayant plus les mêmes prérogatives d'existence. Le rendement est une forme d'organisation particulière, la demande explicite d'entrer « en guerre » financière n'est pas sans conséquence...

Dès lors, il est possible de comprendre les jeux et les enjeux de gestion comme de nouvelles modalités existentielles, pour lesquelles un accompagnement structurel de cette évolution peut apporter des pistes d'action, ne fut-ce que pour protéger un personnel qui semble particulièrement fragilisé par ces mutations. En prendre conscience, en analyser les enjeux, y poser des objectifs

réalistes pour les ressources humaines, peuvent potentiellement aider à être proactifs dans cette métamorphose imposée à tous.

2 Le Centre Inra Antilles-Guyane : focus sur la Guadeloupe

FICHE DE PRESENTATION

L'INRA Antilles-Guyane est le principal acteur de la recherche agronomique dans la Zone Caraïbe depuis 70 ans et contribue, par ses recherches sur l'agriculture, l'alimentation et l'environnement et par son implication permanente dans l'enseignement et la formation, au développement durable de l'agriculture aux Antilles-Guyane.

SOURCE : www.antilles.inra.fr

Le Centre INRA Antilles-Guyane (CIAG) est un des 18 Centres de Recherche INRA³. Il a la particularité d'être en zone tropicale et représente le seul Centre en dehors de la France hexagonale. C'est aussi le seul Centre à être réparti entre plusieurs départements⁴ :

- La Guadeloupe accueille le siège du Centre et 80% de son personnel, réparti sur 3 sites : Duclos (Petit-Boug), Godet (Petit-Canal) et Gardel (Le Moule).
- En Guyane, le site de Kourou accueille 20% du personnel du Centre
- Enfin, un agent est en poste d'accueil en Martinique.

A l'heure actuelle le Centre est composé de 8 unités :

- Services déconcentrés d'appui à la recherche - Antilles-Guyane (DICSDAR)
- Agrosystèmes tropicaux (UR ASTRO)
- Contrôle des maladies animales exotiques et émergentes (UMR CMAEE)
- Domaine expérimental Duclos-Godet (UE PEYI)
- Ecologie des forêts de Guyane (UMR ECOFOG)
- Plateforme tropicale d'expérimentation sur l'animal (PTEA)
- Unité de recherches zootechniques (URZ)

³ <http://centres.inra.fr/>

⁴ <http://departements.inra.fr/>

Pour des raisons pragmatiques de temps et de déplacements géographiques, il ne m'a pas été possible de rencontrer (et donc représenter) la Guyane et la Martinique qui pourtant composent le CIAG. Loin d'être une volonté, cet état de fait ne peut qu'exprimer une analyse incomplète de la réalité Antilles-Guyane. Dans le reste du document, lorsque dans le cadre de ma contribution personnelle je parlerai du CIAG, je me référerai donc aux sites Guadeloupéens et plus spécifiquement à Duclos.

L'histoire du Centre est marquée par monsieur Henri Stehlé (botaniste à l'INRA) qui en 1949, posa les premières pierres de l'édifice sur un site magnifique en Guadeloupe : Duclos. Le site de Duclos est relativement vaste (80ha) et se répartit entre plusieurs bâtiments éloignés les uns des autres. Il intègre aujourd'hui la direction, l'administration, les Unités de Recherche Astro et URZ, l'Unité Expérimentale Peyi, et la Plateforme Tropicale d'Expérimentation sur l'Animal, et de l'Unité Mixte de Recherche CMAEE. En plus des Unités de recherche, on compte le Service Déconcentré d'Appui à la Recherche (DICSDAR) qui englobe et accueille le Service administratif, le service technique et de prévention, la médecine du travail, les syndicats et l'assistance sociale. La représentation de la direction des ressources humaines fait partie du DICSDAR. A la multiplicité des sites, se rajoute une dispersion des implantations pour un site donné. Ainsi, à Duclos, le DICSDAR est très excentré par rapport aux autres bâtiments des Unités, ce qui ne facilite pas la proximité des services, ni le côtoiement de la direction de Centre - Services administratifs avec les agents de terrain (Figure



Figure 2 : Vue aérienne du site de Duclos (source Google maps 2015).

2). Cet état de fait joue un rôle important sur l'organisation et la vie collective. Le seul endroit où l'on pourrait éventuellement rencontrer chaque membre du Centre est la cantine. Nous verrons également que la cantine est « scindée » virtuellement en parties localement distinctes.

3 Le travail en Guadeloupe

Le secteur tertiaire concentre une part très importante des emplois (80 %) et huit actifs occupés sur dix sont salariés. De ce point de vue, la prédominance des entreprises de services a succédé aux traditionnels domaines de l'agriculture, du bâtiment et du petit commerce. Des éléments structurels (insularité, chômage et inégalités des niveaux de qualification) expliquent en partie le ralentissement de la compétitivité des entreprises et les difficultés de création de valeur ajoutée (Boisseval-Balme, 2015).

En 2015, 123 000 Guadeloupéens ont un emploi et 38 000 sont au chômage. En Guadeloupe, le chômage concerne 23,7 % des actifs et 56% chez les moins de 25 ans. Le taux de chômage des femmes est plus élevé que celui des hommes, et l'écart s'accroît en 2015. C'est la région des Antilles-Guyane où ce taux est le plus élevé (Demougeot 2015).

3.1 *L'environnement de travail en Guadeloupe*

Les Antilles Françaises, la Guadeloupe et la Martinique sont passés du statut de colonies à celui de Départements Français d'Outre-Mer en 1946. Aujourd'hui, ces territoires comprennent une population cosmopolite ainsi qu'une mosaïque de cultures. Leurs principales ressources économiques sont la banane, le sucre, le rhum et le tourisme. Leurs principales richesses culturelles restent la Culture et la langue Créole qui naquirent dans l'espace socio-économique de l'habitation et se sont imprégnées des vagues humaines successives venues de par le monde. Cette langue « écho-monde » comme l'appelle Edouard Glissant (1997), reflète la diversité qui existe au sein de la population. Les Amérindiens, les Africains, les « Blancs » ou encore les Indiens, ont tous su à leurs manières enrichir le creuset antillais (terme qui rappelle fortement la notion de « melting pot » des anglophones pour parler des sociétés nouvelles des Amérique). Cette richesse culturelle fut transmise de génération en génération grâce au support de la mémoire et à la détermination des Créoles qui développèrent de nombreuses stratégies de survie face à la volonté annihilatrice des colons (Ramassamy 2003).

Boisseval-Balme (2015) pose un regard sur l'environnement de travail qu'est la Guadeloupe : « Les croyances, les non-dits, les méconnaissances, les conflits, les besoins de reconnaissance dans le monde du travail guadeloupéen nourrissent la quête d'identité. Entretenus par une image et une estime de soi affaiblies par les peurs et les stigmates de l'histoire, les problématiques professionnelles se heurtent aux limites des modèles de management existants. Un autre regard est nécessaire pour

des relations au travail multiculturelles réalistes, riches, porteuses de sens, ouvertes à l'autre et à ses différences. »

Braflan-Trobo (2015) donne un cadre explicite à cette difficile tâche d'analyse du fonctionnement d'une Institution professionnelle en Guadeloupe : « *Dans la société guadeloupéenne, [dont] les relations de travail sont issues de rapports serviles, on s'attaque là à un domaine complexe* ». Elle nous indique qu'il faut en comprendre la logique « qui présidait à la mise en esclavage d'Africains déportés et à l'idéologie qui était à l'œuvre dans la construction de l'être humain attaché au travail servile ».

Meillassoux (1986) pour expliquer quelles étaient à l'origine les rapports de travail liés à l'esclavagisme, remonte aux liens entretenus avec « *les postes de commandement (accordés à un afro-descendant, qui « plus méchant que les autres », ne se faisait que mieux craindre, connaissant les ruses de ses semblables, savait appliquer les remèdes convenables)* ». C'est ainsi que Braflan-Trobo (2015) indique que « ces socles de représentations sociales et mentales infusent très fortement les relations modernes de travail en Guadeloupe et plus singulièrement la posture que peuvent adopter certains manager convaincus de leur illégitimité en tant que Noir à des postes de direction. » (traduit dans la langue créole par un dicton de moins en moins « actif » mais assez éloquent « *neg pa koumandé neg* », « les noirs ne commandent pas les noirs », les postes de management sont dévolus aux « blancs »). Cet adage est probablement toujours prégnant et vivace dans l'esprit des plus de 55ans (nés avant 60) mais aujourd'hui, on peut constater que la dynamique de retour de jeunes diplômés de plus en plus diplômés et de plus en plus compétents tend à inverser cette histoire.

Les réalités de la société guadeloupéenne sont donc soumises à des contradictions, des ambivalences et des croyances, où « appartenir à la société française et affirmer conjointement son identité guadeloupéenne provoque des questionnements dont les effets trouvent des répercussions dans les postures, attitudes et modes de pensée internes aux organisations. » (Meillassoux 1986).

Pour ces différentes raisons, l'environnement de travail en Guadeloupe est forcément multiculturel.

3.2 *Le multiculturalisme au travail*

Dans le cadre du travail, le multiculturalisme se définit comme un ensemble d'attitudes, de comportements et de pratiques de management par lesquels les entreprises ou les institutions politiques gèrent les différences culturelles ou managériales (Mutabazi 2006). C'est pourquoi, l'analyse de l'environnement de travail passe par la perception d'une communication ancrée sur une

multitude d'aspects culturels tels que l'oralité (la langue créole), l'Histoire, le rapport à soi et à l'autre, le rapport à la nature et à la mort qui coexistent avec la culture occidentale au sein de la sphère professionnelle (Boisseval-Balme 2015) : « *La culture occidentale constitue une des composantes de la culture de l'espace guadeloupéen. La dualité culturelle du pays est fondamentalement intégrée dans l'identité des personnes guadeloupéennes. Cette dualité se caractérise fortement à travers l'articulation des rapports sociaux et des rapports de travail.* ».

Rauzduel (1998) insiste sur les rapports inégalitaires entre les cultures de la Société et « *la coupure raciale* » qui coïncide avec les barrières sociales et qui place les apports culturels portés par les segments sociaux en position hiérarchique. « *L'opposition fondamentale étant celle de l'ancien maître blanc et de l'ancien esclave noir, les traits culturels d'origine européenne se sont automatiquement portés vers le sommet de la pyramide sociale, ceux d'origine africaine se trouvant dévalorisés. Ainsi émerge, de ce fait, une véritable représentation hiérarchique, parallèle à celle où s'inscrivent les signes de l'ethnie. A l'inégalité sociale et ethnique répond donc une inégalité culturelle* ». En témoin, une anecdote rapportée par des personnalités locales : « *Lorsqu'une femme noire avait un enfant avec un homme blanc, les commères et autres mauvaises langues disaient « la po li sové », « sa peau est sauvée », étant diluée, sa signature chromatique le destinait a priori à des considérations et des tâches de moindre bassesse* ».

La connaissance de cette histoire et des rapports inégalitaires qui en découlent est trop souvent sous-estimée. Le manque de reconnaissance de cette situation et l'absence de formation pour pouvoir la gérer a de nombreuses conséquences pour les responsables d'entreprises et Institutions locales (Boisseval-Balme 2015) : « *les managers émettent le constat d'une faible prise en compte de leurs contextes régionaux dans leurs formations et regrettent l'absence de références adaptées à la réalité de leur environnement culturel. Se sentant parfois démunis, ils confient un sentiment d'impuissance face aux nouveaux enjeux de leur fonction car ils ont en Guadeloupe, à appréhender des missions « classiques » càd communes à toutes les missions managériales, et d'autres plus endogènes, celles ayant principalement trait à la gestion des collaborateurs dotés d'une histoire et d'un vécu social douloureux : comme le dit très clairement William et al. (2012) « une relation managériale 'engluée' dans les stigmates de l'histoire* ».

Tous ces témoignages révèlent une réalité difficile à entendre en 2016, où les sociétés se veulent de plus en plus capables de trouver un équilibre au niveau mondial ne fut-ce que pour le commerce et ses négociations. Mais il semble nécessaire d'entendre ces paroles pour mieux comprendre dans les soubassements de l'Histoire ce qui a survécu au temps et à l'oubli. Il reste encore beaucoup de travail pour en définir les contours et les limites, préalables à un management de qualité dans des régions multiculturelles comme la Guadeloupe et l'Outre-mer.

3.3 La langue créole, véhicule oral d'une vision singulière du monde

La langue maternelle en Guadeloupe est le créole ; langue orale, peu lue et peu écrite. C'est le vecteur privilégié de la tradition orale. Par traditions orales, il faut entendre l'ensemble des expressions s'appliquant aux interactions sociales fondamentales, normées par la société dans leur forme et leur usage (Ramassamy 2009). La littérature orale est une partie de cette tradition. On la définit souvent comme un ensemble de genres, mythes, proverbes, épopées, légendes, devinettes, fables, dont le conte est un de ses plus chers représentant ; sorte de véhicule d'histoires à mi-chemin entre la philosophie et la vie quotidienne. Les traditions orales, et à travers elles le créole, ont longtemps servi à exprimer et à maintenir la cohésion de la société antillaise.

Dire des choses en créole représente donc des images qui ne sont pas possibles à traduire facilement en français. Il suffit d'ouvrir un livre d'expressions créoles et lire les traductions afférentes, les expressions sont très difficiles à comprendre si on ne les contextualise pas. L'humour, la dérision, les expressions, les injures et les mots de soutien permettent d'entrer dans l'univers de l'autre, qui parle et comprend le même langage que soi. Parler le créole est une nécessité probablement, pour comprendre un contexte, une histoire et une problématique. De nombreuses formations sont proposées aux nouveaux arrivants sur le territoire, le sujet est probablement déjà entré dans les pratiques managériales comme un besoin important d'apprentissage et donc, d'intégration pour les non locaux.

4 La demande : diagnostic de communication interne

Démarrer un travail dans une organisation est une étape réellement complexe, où se joue déjà une partie conséquente de la réussite ou de l'échec de l'entreprise. La mise en place de mon stage, à l'instar d'une préparation de projet ou d'un événement, a eu une importance cruciale dans le façonnement de la structure sur laquelle je pouvais petit à petit construire le travail (Bon 2006). Pour cet exercice, il m'a semblé nécessaire de m'investir entièrement, en étant attentive à poser de nombreux jalons permettant aux « demandeurs » de comprendre la méthode de travail liée à ma discipline et le cadre possible de ce stage mais aussi les retours qu'ils pouvaient en attendre. Force est de constater que mon stage avait débuté bien avant la date effective car la plupart des jalons étaient posés au cours de nombreux échanges de mail et de visioconférences. Nous sommes parvenus en fin de compte à poser une architecture de travail sur laquelle construire pas à pas ce qui aujourd'hui est retranscrit dans ce mémoire-rapport de stage.

La demande d'une organisation est en soi, un premier élément d'analyse qu'il est nécessaire de détailler, pour pouvoir y répondre efficacement. Elle détermine déjà ce qui est mis en réflexion par

les protagonistes, leur angle de perception en fonction de leur position dans la structure. Par cet exercice de compréhension, on peut accéder à une certaine représentation sociale de ce qu'est la problématique et également une piste de solution déjà envisagée par les demandeurs. La voie tracée par l'argumentaire accompagnant la demande comporte intrinsèquement une signification.

La demande initiale est celle de travailler sur la communication interne au CIAG : « La communication interne : la communication interne au sein d'une institution de recherche (cas d'étude en centre de recherche) : état des lieux et perspectives, comment l'organiser, qui la porte, quels en sont ses attendus ? ».

Après cette demande initiale, un Comité de pilotage de mon stage a été créé, rassemblant Harry Ozier-Lafontaine, Président de Centre ; Patrick Labbé, directeur du DICSDAR du Centre ; Caroline Anaïs, responsable RH du Centre ; Cécile Tournu-Sammartino, Directrice du service de la Formation permanente nationale à l'INRA, référente nationale et coordinatrice du projet « Mercure » ; Christian Lujan, Professeur Associé des Universités Paris VIII.

Mon encadrement pour réaliser ce stage a donc été conséquent. Mes interlocuteurs ont posé les jalons sur lesquels effectuer mon stage, rendant ainsi concrète la posture que je pouvais avoir dans le Centre, sachant que la place que l'on occupe, même en tant que stagiaire détermine quelque peu l'accueil que nous pouvons avoir dans l'organisation professionnelle. L'importance de la pyramide managériale est une donnée non négligeable au sein de l'INRA, elle est une structure sur laquelle des principes forts viennent se greffer, notamment une volonté de scinder les responsabilités liées à chaque poste de travail. C'est ainsi que les membres de mon comité de pilotage selon leur perspective et leurs niveaux de formation m'ont cadrée, en défendant en quelque sorte certains principes informels et formels propres à leur secteur de responsabilité, qui montrera son importance au cours de mon stage et dans les événements au fil du temps.

Mon comité de pilotage a développé l'objectif initial en quelques points précis :

- 1. Il est évidemment important d'évaluer l'état des lieux de la communication interne sur le centre (ce que l'on communique, qui communique et vers qui, avec quels méthodes et outils ?).*
- 2. D'explorer ensuite, au regard de ce bilan, et à partir d'une enquête (à préciser), le ressenti et les attentes, d'un point de vue des différents acteurs et de leur positionnement/rôle dans l'institution, suivant qu'il soit "émetteur" ou "récepteur" (le même acteur pouvant, suivant les items, être parfois l'un, parfois l'autre).*
- 3. Il s'agira probablement aussi de porter un diagnostic sur la façon dont cette communication interne est organisée, de manière formelle ou informelle.*
- 4. Et enfin, de mettre l'analyse effectuée en perspective de principes d'organisation et de modalités de communication à mettre en place, ou à consolider. Ceci inclut sans doute le fait de raisonner l'apport de quelques outils - parmi lesquels Mercure,... mais ce ne sont là que des outils qui pourraient servir le*

pilotage de cette politique de communication, une fois que celle-ci aura été définie, explicitée et argumentée (conscientisée et partagée).

5. *Un aspect culturel, lié au contexte antillais, où l'oralité (et l'affectif ?) prend une place particulièrement importante nécessitera, le cas échéant, d'être pris en compte comme facteur explicatif dans l'analyse.*

Ce sont donc les principales pistes sur lesquelles j'ai entamé mon stage. La communication interne est un vaste sujet, de complexité notoire notamment en termes de multiplicité des dimensions impliquées (psychologique, sociale, institutionnelle, culturelle...). Sachant que le Centre connaissait mes travaux antérieurs d'analyse stratégique au niveau de l'Unité Astro, il semble que les mêmes modalités aient été pressenties pour ma participation dans ce nouveau cadre de travail. C'est ainsi que le plan d'action s'est construit sur une trame générale :

1. Une enquête de terrain, consistant à récolter des données par entretiens individuels sur base d'un guide semi-ouvert autour de quelques axes de réflexion :
 - a. Quels sont les modes de communication utilisés et proposés ?
 - b. Quel type de communication (orale/écrite) est utilisée, pour quelle information ?
 - c. Quelles sont les instances de communication + adéquation contenu, diffusion, information ?
 - d. Quelles sont les représentations sociales des différences culturelles sur le Centre ?
 - e. Quelle est la gestion de la communication ?
 - f. Comment circule l'information ?
2. Une participation à des événements collectifs (la journée du président, différentes assemblées générales, Conseils scientifiques, Conseils d'Unités...)
3. Une analyse des entretiens
4. Une restitution des premiers constats au Comité
5. Le choix d'une ligne conductrice plus ciblée sur un des constats afin d'affiner la compréhension
6. La proposition d'outils, de préconisations et mise en pratique pragmatique de quelques modalités préconisées
7. La mise en place et « expérimentation terrain » d'outils adaptés aux difficultés dégagées de la compréhension systémique.
8. La rédaction du rapport de stage (mémoire de fin d'études), récapitulatif de restitution au CIAG comme remerciement et retour d'investissement aux agents (terreau de mon stage professionnel).

Chapitre 2 : Cadre théorique de la démarche

*Quand on voit c'qu'on voit,
puis qu'on entend c'qu'on entend,
on a raison d'penser c'qu'on pense*

Coluche (1996)

Ce chapitre est dédié à l'explication des théories appliquées durant mon stage. Ma démarche repose fondamentalement sur des notions de psychologie sociale, du travail et des ressources humaines. L'analyse stratégique, tout comme l'approche systémique des organisations et la lecture situationnelle selon quatre niveaux théoriques sont une base de travail.

De façon spécifique, d'autres théories sont venues se greffer à ces postures de base, découlant des besoins de comprendre certains faits sur le terrain :

- la communication interculturelle pour tenter de comprendre les interactions culturelles entre acteurs ;
- l'interaction de statuts sociaux selon des groupes minimaux pour l'analyse complexe des souffrances de part et d'autre des frontières sociales,
- la socio-matérialité pour tenter d'expliquer les tensions organisationnelles liées aux non-humains (bureaux, réforme immobilière, voitures, etc.),
- les outils RSI pour comprendre des déséquilibres entre l'Imaginaire et Symbolique dans la Réalité, celle-ci prenant une grande place identitaire.

Il s'agit d'un grand nombre de notions, j'en suis consciente. Mais comment faire autrement lorsque nous sommes confrontés à des situations complexes sur le terrain ? Pour comprendre ce qui se joue dans l'organisation, j'ai choisi d'ouvrir les perspectives de réponses qui ne seraient pas « toutes faites » (càd des sortes d'évidences personnelles, expéditives et plus rapides assurément) mais à réfléchir, comparer et analyser comme des réalités sociales complexes. Donc, j'assume ces théories complémentaires en nombre et qualité, même si elles font de ce mémoire un document conséquent.

1 Bases théoriques de la méthodologie employée : un choix postural

L'ensemble de ce travail de stage repose sur des concepts théoriques fondateurs de ma démarche : tout d'abord ceux liés à ma discipline de formation, à savoir la psychologie sociale, du travail et des ressources humaines. Il s'agit principalement de l'analyse stratégique (Crozier et Friedberg 1981), l'approche systémique (sur postulat de l'Ecole Palo Alto) et les niveaux analytiques de Doise (1982) pour les bases méthodologiques de travail. Force est de constater que ces approches dépassent aujourd'hui le cadre conscient d'une simple « utilisation d'outils ». Elles sont en quelque sorte intégrées dans ma façon de voir les choses, de donner du sens aux structures sociales, professionnelles et sociétales. Les automatismes et les schémas de pensées cognitifs liés à leur intégration progressive dans mes modalités d'action font partie aujourd'hui des fondations de mon identité professionnelle que je tente de garder consciente, comme un choix de posture et non une vérité universelle. Ce qui semble « naturel et évident » est forcément issu d'une construction personnelle, où la perception et l'appréhension de la réalité sont des « acquis » individuels et sociaux, et non des réalités innées...

Par ailleurs, cette posture construite au fil du cursus de psychologie permet d'ouvrir les potentiels d'action, de mettre en réflexion les acquis et contribue à poser de nouvelles questions pour lesquelles il faut nécessairement se remettre à chercher de nouvelles voies d'investigation. C'est ainsi que les théories de communication interculturelle, le management de l'innovation, les principes d'interaction de groupes et statuts sociaux, ainsi que la posture de RSI (Réalité, Symbolique, Imaginaire) (Lujan 2011) ont été intégrés et mis en pratique (en tout cas, tentés) dans le cadre de mon stage au CIAG.

Non exhaustives, ces notions ne sont qu'esquissées et focalisées sur certains points saillants utiles à mon travail d'analyse. Il serait certainement pertinent et utile de les développer plus avant. La possibilité de le faire est donnée par la bibliographie sommaire des concepts utilisés, en fin de document.

1.1 *La psychologie sociale, une discipline professionnelle*

La psychologie sociale est une discipline particulière, dont quelques définitions permettent de donner des indices de cadre, dont celle de Moscovici (1984), haute figure de notre discipline : « *La psychologie sociale est la science des phénomènes de l'idéologie (cognitions et représentations sociales) et des phénomènes de communication* ». La définition de Leyens et Yzerbyt (1997) amène une distinction, celle de s'intéresser à autrui d'un triple point de vue : sa connaissance, les influences réciproques entre soi et autrui, et les interactions sociales. Smith et Mackie (1995) amplifient le point de vue en postulant que la psychologie sociale est l'étude scientifique des effets des processus sociaux et cognitifs sur la manière dont les individus perçoivent, influencent et interagissent avec autrui. Vallerand (1994) en fait une synthèse en la situant comme le domaine d'étude scientifique qui analyse la façon par laquelle nos pensées, nos sentiments et comportements sont influencés par la présence imaginaire, implicite ou explicite des autres, par leurs caractéristiques et par les divers stimuli sociaux qui nous entourent et qui de plus examine comment nos propres composantes psychologiques personnelles influent sur notre comportement social. Beauvois et al. (1998) diront : « *La psychologie sociale s'intéresse, quels que soient les stimuli ou les objets, à ces événements psychologiques fondamentaux que sont les comportements, les jugements, les affects et les performances des êtres humains en tant que ces êtres humains sont membres de collectifs sociaux ou occupent des positions sociales (en tant donc que leurs comportements, jugements, affects et performances sont en partie tributaires de ces appartenances et positions)* ».

Plus spécifiquement, la psychologie du travail et des organisations est d'abord une psychologie, ce qui signifie que l'on s'intéresse en priorité aux individus, à leurs activités, à leurs conduites et à leurs représentations. La dénomination « du travail et des organisations » indique à la fois une délimitation du champ à un secteur d'activité et un focus sur la relation entre l'individu et son milieu, c'est-à-dire celui du travail et des organisations. Au sens strict, l'organisation ou le travail ne sont pas des objets spécifiquement psychologiques mais le lieu et le cadre dans lesquels les gens évoluent. Le psychologue dans l'entreprise s'occupe donc des personnes qui y travaillent ou souhaitent y travailler ; il cherche à saisir comment elles vivent leurs relations avec les autres et avec elles-mêmes dans ce système organisationnel et par rapport à lui ; et il intervient pour que ces relations se modifient, s'améliorent ou soient redéfinies par les intéressés (Karnas 2009). Ceci entre en résonance avec la citation de Meillassoux (1986) citée dans le chapitre 1 dans la lecture du monde du travail en Guadeloupe : « *appartenir à la société française et affirmer conjointement son identité guadeloupéenne provoque des questionnements dont les effets trouvent des répercussions dans les postures, attitudes et modes de pensée internes aux organisations* ». La lecture

C'est la définition de Dejours (2001) et celle de Bernaud et Lemoine (2012) qui seront celles qui brièvement donneront le cadre de ma démarche : « *La psychodynamique du travail est une analyse des rapports entre travail et subjectivité. Les enjeux de cette analyse sont de deux ordres : comprendre les conséquences humaines du tournant néo-libéral d'une part ; enrichir la conception de l'action dans le champ politique d'autre part* ».

1.2 L'analyse stratégique

C'est sur les bases théoriques de l'« Acteur et le système » (Crozier et Friedberg, 1981) que j'ai construit le protocole de travail. D'un point de vue pragmatique, ce sont les modalités développées par Friedberg (1998) dans l'application des notions théoriques d'approche des organisations en tant que gestionnaire des ressources humaines⁵ qui ont été tentées. L'idée fondatrice de l'analyse stratégique est de repenser l'organisation comme un champ politique structuré par des relations de pouvoir entre ses principaux acteurs. L'utilisation de la sociologie politique au cœur de l'analyse organisationnelle est un apport majeur (Smets 2005).

Trois acquis importants sont amenés par ce courant, selon Friedberg (1998). Premièrement, forcer les chercheurs à s'interroger sur la **construction sociale** que représentent les organisations, « *elles ne peuvent plus être présentées comme une extension naturelle d'un processus de production* ». Pour Friedberg (1998), rien dans l'entreprise n'est naturel, tout est construit, même les frontières supposées séparer l'entreprise de son environnement s'estompent sous l'effet de l'imbrication des systèmes d'action concrets. « *Le sens commun qui se représente encore l'entreprise comme une grande machine mise consciemment en place par quelques dirigeants, et qui impute tous les événements internes à la volonté de ces dirigeants, est définitivement dépassé* ».

Ensuite, par l'analyse des conduites stratégiques, les chercheurs reconnaissent l'importance de la **rationalité** dans le comportement des acteurs, qui « *ne sont plus réduits à un rouage de la machine agissant mécaniquement en fonction des ordres qu'il reçoit* ». À l'autre extrême, « *on évite les réductionnismes psychologiques et sociologiques qui le cadenassent dans un comportement acquis préalablement à l'action* ». Le passage par la rationalité stratégique de l'acteur permet de rendre du sens à des comportements jusque-là incompréhensibles. « *L'analyse stratégique apporte une preuve de la fécondité de la rationalité limitée comme heuristique de recherche* ».

⁵ <http://www.recherche-et-organisation.com/aso/>

Enfin, l'apport de Crozier et Friedberg (1981) dans la compréhension du phénomène politique est majeur. « L'analyse stratégique dépasse désormais le cadre des seules organisations et produit des résultats dans de nombreux autres champs. La **relation de pouvoir** devient une réalité observable. Le pouvoir perd de son mystère et de sa magie pour devenir un objet de recherche objectivable ». En pratique, il est désormais possible de dresser la carte des réelles relations de pouvoir dans un groupe. Dans le cadre de l'entreprise, la comparaison de cette carte avec les structures formelles permet aisément de détecter les points de tensions inévitables. La mise en évidence de facteurs explicatifs tout à la fois pour le conflit et pour la coopération permet de réunifier ces deux notions et ouvre les portes à une intervention efficace sur le réel.

Très succinctement, on peut dire que la stratégie dont parle le paradigme se définit selon 3 principes fondateurs :

- Les êtres humains n'acceptent jamais d'être traités comme des moyens au service de buts fixés par les dirigeants pour l'organisation.
- Dans une organisation tout acteur a une liberté relative : l'individu est un acteur, libre et capable de décision.
- Dans les jeux de pouvoir, les stratégies sont toujours rationnelles mais l'acteur dispose d'une rationalité limitée.

Un des concepts importants développé par l'analyse stratégique est porté par « les zones d'incertitudes » (ZI) qui représentent une certaine dimension de pouvoir, ou source de pouvoir dans une organisation. Les zones d'incertitudes sont donc la part d'indétermination que comporte une situation organisationnelle et comment on peut agir sur elle. C'est une ressource dont dispose un acteur mais aussi et surtout, sa marge d'autonomie dans leur mise en œuvre. Il existe 4 sources possibles de zones d'incertitudes :

- Celle liée à la possession d'une compétence ou d'une spécialisation fonctionnelle difficilement remplaçable.
- Celle liée aux incertitudes venant des relations entre l'organisation et son (ses) environnement(s).
- Celle liée à la façon dont l'organisation organise la communication et les flux d'information entre ses unités et ses membres
- Celle liée à la connaissance et à l'utilisation des règles organisationnelles.

Contrôler une zone d'incertitude, c'est avoir la liberté d'agir ou ne pas agir... un acteur contraint de le faire d'une certaine manière n'a pas de zone d'incertitude. Concrètement, plus la

zone d'incertitude contrôlée par un individu ou un groupe sera cruciale, plus celui-ci disposera de pouvoir.

Pour la trouver, il faut s'intéresser aux ressources d'un acteur mais aussi à sa marge d'autonomie. Une clé de réussite pour un individu est donc la maîtrise des zones d'incertitudes. Pour Crozier, c'est sur cette base qu'il faut analyser le fonctionnement des organisations (Cabin 2013). Nous y reviendrons dans le chapitre 3 de ce mémoire comme théorie appliquée de diagnostic institutionnel au sujet de la communication interne.

En résumé, l'analyse stratégique étudie donc les relations de pouvoir et les effets des stratégies des acteurs dans l'organisation. Elle cherche à mettre au jour les logiques sous-jacentes des systèmes contingents nés de cette interdépendance. Elle est devenue une méthode de diagnostic organisationnel et d'accompagnement du changement de plus en plus usitée, par des sociologues mais aussi par des professionnels du management



Tenter de voir la communication interne au CIAG comme terrain de stratégies, ou comme moyen stratégique est un défi de taille. Les concepts dans mon stage sont utilisés essentiellement pour la posture que permet cette analyse stratégique. Les 3 aspects importants de Friedberg cités plus haut sont fondamentaux dans la façon de percevoir la communication et les acteurs de la communication. Étant par ailleurs amenée à répondre aux objectifs relativement précis de la demande institutionnelle, les constats et analyses ont surtout porté sur des modalités communicationnelles, à restituer aux personnes concernées. Avec plus de temps, il aurait été intéressant de s'appliquer à dessiner les liens et les réseaux de communication tels qu'ils se trouvent actuellement dans le CIAG. Il reste encore de multiples tâches d'un intérêt certain à effectuer...

1.3 L'approche systémique

L'approche systémique est l'apport majeur de l'École de Palo Alto apportant aux notions de communication la notion de « boucle » dans laquelle action et réaction se répercutent, se répètent et se prolongent indéfiniment (Picard et Marc 2013). Les successeurs des premiers théoriciens de l'École de Palo Alto ont étendu la théorie et la pratique à des organisations vastes et complexes : les entreprises et les administrations (Marc et Picard 2000).

Discipline autonome aujourd'hui, la systémique est une synthèse de diverses théories (théorie des systèmes ouverts, théorie cybernétique, théorie de la communication, théorie du système général, théorie de l'organisation). Cette science des systèmes lorsqu'elle est appliquée aux sciences sociales, propose une nouvelle approche des phénomènes sociaux et une méthode de modalisation des rapports sociaux (Lugan 2009). Fondamentalement, l'intervenant systémiste, qu'il soit psychothérapeute ou consultant, se situe dans un modèle de « circularité » ; autrement dit, il refuse de considérer comme une « réalité » ce qui n'est que le résultat d'un point de vue individuel et qui ne tient pas compte des conditionnements relationnels réciproques (Lugan 2009).

Par exemple, le cas d'un agent étiqueté comme « difficile, une personnalité forte ingérable » (Karnas 2009). Si l'on se place au niveau de la communauté scientifique, cette personne peut avoir tout simplement un comportement adapté à un dysfonctionnement particulier de ce système. En agissant ainsi, on effectue un « élargissement » du champ des interactions permettant de resituer l'interaction « individu/personnalité ingérable » dans le contexte plus large de l'interaction « individu/personnalité ingérable/milieu scientifique ». C'est seulement là qu'on peut comprendre les dysfonctionnements interactionnels de ce niveau. Ajoutons aussi qu'à travers un élargissement supérieur, on peut également resituer le comportement de « la personnalité forte » dans la série de jeux interactionnels et de posture dans lesquels il était impliqué et en comprendre enfin la logique. Élargir au maximum le contexte interactionnel est un moyen souvent efficace de ne pas entrer dans le point de vue de ses interlocuteurs directs et de « casser » leurs jeux répétitifs : « *L'approche systémique nie en fait, la validité de toute tentative d'explication d'un phénomène particulier, isolé et réifié. [Il faut] reformuler les termes mêmes des questions examinées. Par exemple : comment répondre, selon l'optique systémique de l'interaction, de la rétroaction et de la circularité, au signalement d'un comportement perturbé ?* »

1.3.1 *Un regard circulaire*

Par ailleurs, il ne suffit pas de souligner que le comportement de chacun influence celui d'autrui et réciproquement, mais de découvrir dans chaque situation particulière les *règles de jeu systémique* en action, « *en vue d'élaborer une stratégie d'intervention capable d'influer sur les règles de l'interaction et donc de produire le changement par le biais de la structuration de rétroactions positives.* » (Lugan 2009).

Lugan considère que le psychologue (ou l'investigateur) doit se considérer comme « *un sous-système interagissant dans un champ relationnel plus ample, à l'intérieur d'un contexte donné* » (Lugan 2009). Les organisations sont donc regardées comme des systèmes complexes dans lesquels interfèrent plusieurs niveaux d'intérêts et objectifs qui ne peuvent être appréhendés indépendamment les uns et des autres et s'inter-influencent mutuellement. L'originalité de cette approche est de mettre l'accent sur les communications et les interactions sociales comme dimension essentielle pour appréhender l'organisation et agir sur elle. Ce phénomène peut se comprendre si l'on admet que ce qui fait vivre et évoluer une organisation, ce sont essentiellement ses acteurs : décideurs, responsables, agents, syndicats, ...

Quant à l'action dans les organisations, si elle repose essentiellement sur des interactions entre acteurs, il s'agit ici rarement d'individus, mais le plus souvent d'« acteurs sociaux », d'entités, de groupes plus ou moins organisés et circonscrits (les partenaires, le service X ou Y, les syndicats, la direction...) dont les relations de travail sont prises dans un jeu de contraintes (dues aux règlements, aux habitudes, aux modes managériaux, aux buts poursuivis...) qu'elles doivent respecter. Ces contraintes elles-mêmes ne dépendent pas seulement du système, mais aussi du contexte économique, politique et social dans lequel l'organisation évolue et du type de fonction qu'elle exerce (administration de service, organisme financier, entreprise...).

1.3.2 *L'apport de Mintzberg*

Aux apports de l'École de Palo Alto sont intégrées des théories issues de la sociologie des organisations qui permettent d'affiner la notion de « contexte organisationnel » et d'effectuer un « élargissement » de champ de perception. Ce type d'intégration a notamment été tenté à partir des théories de Henry Mintzberg et a donné lieu à un mode opérationnel d'intervention sur les organisations.

Henry Mintzberg (1989) a d'abord isolé un certain nombre de variables qui composent les organisations : leur « *structure* » (c'est-à-dire la façon dont est assurée la coordination du travail des opérateurs) ; le *type de « marché » dont elles dépendent* (prévisible/imprévisible ; en situation de monopole ou de concurrence, etc.) ; les « *buts* » qu'elles s'assignent (divisés en « buts de mission »,

centrés sur les résultats, et « buts de système », centrés sur l'organisation elle-même (sa survie, sa croissance...) et ses membres (leur emploi, leur salaire...) ; et *la façon dont le « pouvoir » y est assumé* (de manière centralisée ou décentralisée...). Ces variables correspondent à des sous-systèmes des organisations et permettent d'abord de comprendre comment elles fonctionnent.

Le grand intérêt de sa théorie est de montrer que ces variables sont étroitement reliées entre elles et dépendantes les unes des autres. Ainsi, pour Mintzberg (1989) quel que soit le contexte organisationnel, il est toujours possible de résoudre les conflits par la « prise de conscience » des acteurs, un certain « recadrage » de leurs comportements et des « prescriptions » de l'intervenant. Mais la connaissance des logiques organisationnelles des configurations permet au consultant d'adapter ses stratégies en fonction de ce contexte car tous les moyens ne sont pas pertinents dans toutes les situations.

En résumé : L'École de Palo Alto propose un modèle d'intervention pour faire évoluer les situations bloquées et dépasser les conflits interpersonnels ; la théorie de Mintzberg offre les moyens de comprendre les logiques internes du contexte dans lequel ont lieu ces blocages et ces freins à l'action et à l'efficacité. Intégrer les apports des deux approches permet de travailler conjointement sur les relations interpersonnelles et sur le contexte organisationnel et ouvre la voie aux nécessaires changements ; il devient ainsi possible de faire évoluer le contexte en jouant sur les relations et de faire progresser les relations en se servant du contexte, « autrement dit, chacune des deux catégories de moyens peut fournir des appuis, les leviers qui permettent de mieux agir sur l'autre plan ».



Par rapport au cadre de la communication interne au CIAG, la systémique me permet une distanciation et prise de recul pour ne pas entrer dans une explication « personnalisante » d'un fait social. L'aspect systémique comprend comme une entité un ensemble de travailleurs dans des configurations et des places différentes de groupes, dans lesquels les théories de groupes prennent tout leur sens (leadership, influence, stéréotypes, ...). Non seulement cette approche donne à voir holistiquement une structure, elle permet également de focaliser sur le matériau vivant qui constitue une organisation, permettant une prise de distance posturale d'intervenant extérieur n'ayant pour objectif que de comprendre un fonctionnement, sans prendre parti pour l'un ou pour l'autre. En considérant un système et un réseau comme cadre d'évolution des agents, je pense considérer un ensemble de conditions permettant ou ne permettant pas des comportements différents que ceux perçus sur le terrain. Les préconisations pouvant être faites prennent donc appui sur cette lecture en plusieurs points de vue, sachant que ma perception fait partie intégrante d'un système dans lequel ma présence modifie ce système.

Je retiens de ces théories que mon attention en tant qu'intervieweuse doit donc se porter sur le fait d'être impliquée dans un jeu relationnel qui préexiste à mon arrivée, sachant aussi que ma propre acceptation du contrat prend également sens dans mon histoire, je dois m'inclure dans le champ de mon observation, m'intéresser à mes propres réactions au même titre qu'à celles des autres professionnels impliqués dans l'étude et m'apercevoir que toute action de changement visant la situation doit être faite « à l'aide de la seule chose qu'on ait le pouvoir de changer : son propre comportement » (Mintzberg 1989).

Par cette approche, nous pourrions par exemple situer le CIAG dans la « configuration entrepreneuriale », ainsi appelée parce qu'elle est placée sous l'autorité personnelle de son propriétaire (ici donc l'État), la « structure » est caractérisée par une forte division « verticale » du travail (entre les concepteurs et les exécutants), une faible division « horizontale » (les opérateurs effectuent des tâches assez variées) et une « supervision directe » du travail par la hiérarchie (souvent le manager lui-même) ; le « marché » est en évolution vers une situation plus instable aujourd'hui, dépend entre autre des décisions politiques, il peut se révéler hostile car il menace de plus en plus la survie de l'organisation ; la situation de l'organisation, très dépendante de la justesse de ses choix, peut se précariser et les « buts de système » deviennent alors centraux, dirigés sur la survie de l'organisation elle-même.

1.4 *Lecture situationnelle à plusieurs niveaux*

Découverts lors de mes licences, les niveaux de Doise (1982) sont aujourd'hui implicitement et explicitement intégrés dans l'approche que je soutiens lors d'une analyse de situation. Quelle soit systémique, relationnelle, individuelle ou de groupe, extraire les différents points de vue issus de ces niveaux d'étude est d'un grand intérêt.

Le premier est de niveau intra psychique ou intra-individuel. En Psychologie sociale, il s'agit de l'étude des mécanismes qui permettent à l'individu d'organiser et de maîtriser ses expériences sociales. On peut citer comme exemple les mécanismes d'attributions causales ou encore les processus de catégorisation. Il s'agit de « la manière dont les individus organisent leur perception, leur évaluation de l'environnement social et leur comportement à l'égard de cet environnement » (Doise 1982). À ce niveau on cherchera à expliquer l'attitude d'un individu, son comportement. Exemples : les biais dans les jugements, le sentiment d'efficacité personnelle... En RH, on pourrait parler de comportements individuels, que l'on comprendrait comme un ensemble de propensions personnelles, dépendantes des circonstances dans lesquelles ces propensions évoluent.

Le second niveau est interindividuel ou groupal. Cette fois, les variables explicatives sont situées au niveau des relations entre individus ou entre groupes. C'est l'approche majeure de l'interactionnisme. Il s'agit d'analyser les relations entre individus. Exemples : Apprentissage en petits groupes, le travail coopératif, le travail collaboratif, le conflit socio-cognitif, etc.

Le troisième est le niveau positionnel. Les variables explicatives se trouvent dans les diverses positions (type statutaires) ou insertions (effectives et symboliques) des sujets dans les systèmes où ils évoluent. La position sociale intervient dans l'explication, on tente d'expliquer les comportements, les jugements et les attitudes en se référant à la position sociale ou au rôle de l'individu. Exemples : les phénomènes d'influence, de persuasion, de marquage social, les relations homme-femme, etc.

Le quatrième est le niveau représentationnel ou idéologique. Il concerne la pensée sociale, savoir social, les systèmes de croyances, de représentations, de valeurs que développe toute société, sachant qu'à l'intérieur de ces sociétés les contenus vont être différents en fonction des groupes sociaux. L'idéologie est le niveau le plus complexe et le moins étudié. C'est un vaste système d'explications du monde et donc de la place du sujet dans le monde. Elle peut être aussi définie comme un ensemble organisé de représentations sociales. Exemple: Idéologie libérale - conception du monde, de l'économie en terme de libre circulation, une conception de l'état en terme de non intervention et une conception du sujet en terme d'autonomie, de rationalité, d'internalité. À ce niveau, on tient compte dans l'analyse des idéologies, des systèmes de croyances et de représentations, d'évaluation

et de norme au sein des groupes sociaux. Exemples : les perceptions intergroupes, les stéréotypes, les relations entre groupes majoritaires et minoritaires, etc.



Les niveaux que Doise propose me servent principalement de clés de compréhension d'une réalité perçue, rapportée, vécue ou racontée. À chaque situation, ils me permettent de décentrer l'analyse, en prenant en compte plusieurs paramètres. On pourrait dire en quelque sorte que la théorie est « adaptée » comme un outil d'analyse de situation selon

quatre niveaux de perception d'une situation, qui complète une lecture à un seul niveau habituel. D'une complexité notoire après cet élargissement de perception, une situation peut alors être remise dans son statut fondamental : un enchevêtrement compliqué de segments de réalités diverses.

Ce qui permet probablement de faire avancer l'analyse est alors la mise en perspective des objectifs que l'on se donne de la perception de cas. S'il s'agit d'écouter une personne, cet objectif sera de comprendre les discours selon une multitude de facteurs qui entrent en jeu (par exemple : qui est-elle, quelle est notre relation entre elle et moi, quelle place a-t-elle dans l'organisation, quelles sont ses valeurs) permettant ainsi de ne pas juger hâtivement ce qui est avancé. S'il s'agit d'analyser le CIAG sur sa communication interne, les niveaux de Doise me permettent de resituer le Centre dans un environnement large, celui de la mondialisation croissante, le secteur public, le Recherche agronomique dans l'univers scientifique (niveau 4). Ensuite, de regarder le Centre en tant qu'échantillon unique de 18 Centres de recherche Inra càd de rapport positionnel avec les autres Centres composant l'Institution (niveau 3). Ensuite, de se rapprocher d'une compréhension des systèmes relationnels autour de la communication interne dans le Centre (niveau 2), pour enfin compléter encore le point de vue en focalisant sur les individus qui composent le Centre (niveau 1). Il est possible de redécliner encore ces niveaux, à une échelle plus petite, ou à un secteur plus précis. Il est donc tout à fait possible, à mon sens, d'utiliser cet outil d'analyse pour tous les cas de figure, le but étant fondamentalement d'enrichir la perception des choses, sous le principe de « plus on se donne de clés, plus on se donne de chance de trouver celle qui ouvre la porte ». C'est en quelque sorte un principe de probabilité...

En ce qui me concerne, je pense qu'en élargissant au maximum mon point de vue, j'ai plus de chance de comprendre une situation. Et donc par voie de conséquence, plusieurs réponses peuvent dès lors émerger, en questionnant la réalité sur ce qu'elle comporte de plus important, de plus sensible dans ce cas précis. On réduit donc le domaine dans une démarche en entonnoir : partir d'une vision la plus large possible, pour la réduire au fur et à mesure.

2 Théories complémentaires méthodologiques

Sur base des théories exposées ci-haut, de nouvelles théories ont fait progressivement leur apparition dans mon analyse, en fonction des entretiens et des informations recueillies sur le Centre. Des besoins de comprendre ont émergé, partant de situations non explicables par les concepts précités. Sachant que la communication interne est bien le sujet central autour duquel tourne la compréhension de l'Institution, ce sont donc des pistes partiellement explicatives de cette communication qui, en termes de systèmes complexes interactifs, ne sont pas faciles à lire, ni à analyser. Où sont les sources des incompréhensions ? Entre quelles parties se jouent des luttes de pouvoir ? Quels en sont les contours, les contenus ? Quels sont les termes employés pour parler des difficultés, ou des événements ?

À travers la recherche de réponses, des pistes se sont ouvertes avec la communication interculturelle, les théories de groupes minimaux et la socio-matérialité, prenant en compte le maximum d'aspects qui semblent composer les réalités organisationnelles. En voici quelques éléments, utiles pour expliquer les démarches de terrain mises en œuvre durant mon stage.

2.1 *Interactions de groupes et de statuts sociaux*

Ce sous chapitre tente de comprendre la communication sous un angle sociologique, pouvant expliquer des phénomènes complexes liés à l'appartenance de chaque individu à des groupes identitaires (identités sociales), dont la catégorisation sociale en est une lecture analytique. La communication n'est pas seulement le fait d'un besoin individuel d'expression ou de réception passive d'informations, elle est probablement aussi le résultat d'une interaction forte entre des identités individuelles et sociales, avec leur appartenance à des groupes sociaux dont la structure et le fondement sont la base de négociation sur le terrain. La communication complexe en découlant montre une cohérence de position sociale, cohérence aussi de catégorisation sociale dans laquelle il existe une asymétrie, somme toute commune à tous les groupes sociaux en général. La réalité sociale étant complexe et ardue, les notions développées ici le sont également. L'objectif est de poser un regard sur les possibles sources d'incompréhension entre acteurs sociaux du Centre, des sources de souffrances pouvant potentiellement constituer un RPS important de ce point de vue. La communication découlant de ces interactions de groupes sociaux reflète cette multitude d'états de fait, elle constitue une difficulté d'approche liée à la compréhension de notions sociologiques peu accessibles sans en connaître ses fondamentaux. La détailler semble donc nécessaire, de façon très succincte et lacunaire j'en suis bien consciente.

En prenant le temps d'analyser la situation institutionnelle en détail, sous projecteurs des fondamentaux des théories psycho-sociales, nous pouvons considérer l'organisation professionnelle comme un lieu, un espace où cohabitent des groupes d'individus d'identités différentes. Ce sont les apports théoriques fondamentaux de Tajfel et Turner (1986) sur la théorie de l'identité sociale et de l'auto-catégorisation ainsi que ceux de Lorenzi-Cioldi (2002) qui vont être abordés ici pour expliquer l'environnement social et culturel tel qu'il peut se représenter aujourd'hui au CIAG.

Essentiellement pour rappel, Tajfel et Turner sont à la base de la plupart des théories sur le jugement social, le nationalisme et les aspects cognitifs de la discrimination.

2.1.1 *Identité individuelle et identité sociale*

Pour parler de groupes sociaux, il faut probablement commencer par concevoir les notions d'identités individuelles et sociales (*théories de l'identité*) dont la première idée fondatrice (Tajfel 1974) considère qu'elle se fonde sur les connaissances ou les croyances dont disposent les individus à propos des catégories sociales auxquelles ils appartiennent ou auxquelles ils sont assignés. La seconde, référant à la théorie des représentations sociales (Moscovici 1961), considère ces dernières à la fois comme des marqueurs et des modulateurs de l'identité sociale. Il s'agit notamment de cerner dans quelle mesure l'analyse des diverses formes d'articulations entre identité et représentations permet d'éclairer le changement individuel et collectif. Les travaux sur l'identité sociale de Tajfel positionnent d'emblée l'identité comme dotée de cognitions à la fois d'ordre collectif et individuel. La catégorisation sociale est le processus cognitif intermédiaire qui donne sens à différents aspects du monde social pour l'individu. Les caractéristiques de son propre groupe (son statut, sa richesse ou sa pauvreté, sa couleur de peau, sa capacité à atteindre ses buts) n'acquièrent de signification qu'en liaison avec les différences perçues avec les autres groupes et avec leurs différences évaluatives [...], un groupe devient un groupe en ce sens qu'il est perçu comme ayant des caractéristiques communes ou un devenir commun, que si d'autres groupes sont présents dans l'environnement (Tajfel 1974).

La définition de l'identité sociale de Tajfel est donc étroitement liée à la notion de représentation, qu'il s'agisse de représentations individuelles ou sociales. Au fond, ce qui compte n'est pas tant la « réalité » sociale des catégories auxquelles appartiennent les individus, mais bien plutôt la signification que ces catégories revêtent à leurs yeux. Ces catégories en permanente interaction avec les représentations sociales facilitent l'adaptation de l'individu à son environnement et apparaissent comme une source essentielle de construction et de changement identitaires. L'identité sociale est donc avant tout une identité individuelle intégrant la diversité des appartenances collectives. Le changement individuel et collectif peut être expliqué par un jeu

complexe et continu de perceptions des catégories sociales constamment réinterprétées en fonction de l'évolution des appartenances. Abric (1994) de son côté réaffirmera la fonction identitaire des représentations sociales. De ce point de vue, les représentations intergroupes occupent « *une place primordiale dans les processus de comparaison sociale* ». Lorenzi-Cioldi (2002) quant à lui centre ses travaux de recherche sur les relations intergroupes et les représentations sociales. Il propose une théorie inscrivant l'asymétrie statutaire dans un modèle explicatif du statut social.

2.1.2 *L'asymétrie des groupes et son impact sur les dynamiques identitaires*

C'est originellement Bourdieu (1977, 1998) qui pose, dans sa théorie des champs sociaux, l'espace social comme un système organisé de positions sociales déterminées par trois dimensions : le capital économique, qui renvoie aux ressources matérielles des individus ; le capital culturel, qui réfère à un niveau de compétence sanctionné par un diplôme et le genre, posé comme une dimension fondamentale du positionnement social (Vinet et Moliner 2006).

Le phénomène d'« ancrage psychosocial » (Doise, 1992) suggère que les représentations sociales sont partiellement déterminées par les positions de domination ou de subordination des individus qui les élaborent. Ce principe pose une correspondance entre structure sociale et structures cognitives des individus, les secondes résultant de la position qu'occupent les individus dans la première : « le statut agit sur la manière dont les individus se représentent le groupe, sur la manière dont ils se conçoivent et conçoivent autrui, et sur les rapports que leur groupe entretient avec d'autres groupes » (Lorenzi-Cioldi et Doise 1994). Les individus s'inscrivent donc dans un ensemble « *d'asymétries positionnelles reflétant les valeurs de pouvoir qui structurent notre société, les enjeux qu'elles actualisent et les luttes qu'elles occasionnent* » (Tafari et Bellon 2001).

Pour Lorenzi-Cioldi (2002), l'asymétrie statutaire des groupes bouscule les mécanismes psychologiques décrits dans ces modèles et certaines règles gouvernant l'immense variété des interactions quotidiennes. De nouvelles questions peuvent dès lors prendre forme. Comment inscrire le statut social parmi les facteurs et les processus de construction de soi dans les modèles que propose l'analyse stratégique de la communication ? Comment sont prises en considération les différences statutaires lors de la définition des finalités individuelles et collectives ? Comment les discriminations entre groupes sociaux se répètent-elles ou s'infléchissent-elles aux différents carrefours de la communication au travail ? Ce sont donc ces questions qui ont été posées au contenu des entretiens et des informations recueillies sur le lieu de stage, que je propose de développer quelque peu dans le chapitre 3 de ce mémoire. Nous y reviendrons donc lors des constats et analyses de situations.



Une double équation intergroupe selon la position géographique ?

Et c'est ici que la situation du CIAG peut prendre une signification particulière, en la considérant comme le terrain d'une double équation posturale intergroupe dans lesquels l'asymétrie de statuts sociaux dépend de la position géographique d'origine des travailleurs.

Les français hexagonaux et les français guadeloupéens comme groupes sociaux asymétriques en interaction pourraient montrer une relation différente selon le lieu dans lequel cette relation serait inscrite, la Guadeloupe ou l'hexagone. Cet état de fait pourrait expliquer quelques facettes des difficultés ressenties par les agents rencontrés au CIAG. Par exemple, les chercheurs hexagonaux (majoritaires par rapport aux chercheurs guadeloupéens, de par leurs modalités de recrutement) ayant du mal à s'adapter aux conditions de travail et relations professionnelles locales. Les difficultés sont évidemment de différents ordres et de différents secteurs mais il est possible qu'elles représentent également une conséquence d'une adaptation difficile de rapports sociaux où les groupes identitaires sont en balance instable, voire déséquilibrée. La fonction des chercheurs en interaction avec leur position sociale (en tant que minorité) peut être extrêmement complexe à gérer. Il faut donc potentiellement développer de grandes compétences sociales pour pouvoir s'en débarrasser positivement, ce qui n'est pas forcément la qualité première que l'on demande à un chercheur lorsqu'il est recruté en dehors de son lieu d'origine ou en mobilité géographique. Cet aspect des choses semble important comme critère à évaluer lorsque l'Institution doit recruter du personnel hors territoire, ou réfléchir à des mobilités internes demandant un changement de pays et de contrées. Les difficultés en découlant peuvent s'en ressentir au niveau individuel, mais aussi au niveau Institutionnel.

Les chercheurs hexagonaux dans leur milieu classique de travail ne connaissent probablement pas ces rapports intergroupes, étant dans un environnement plus uniforme (à questionner). Mais avec l'internationalisation, il se pourrait que ces équations intergroupes fassent leur apparition dans des paramètres relativement semblables si des communautés étrangères de travail sont intégrées aux groupes de travail actuels. Des jeux et enjeux de pouvoir, en plus des relations scientifiques pourraient potentiellement compliquer la gestion des ressources humaines. Ce ne sont que des suppositions, des réflexions, pour lesquelles je n'ai pas de socle concret pour entamer le débat... mais peut-être serait pertinent de poser les questions et tenter une analyse sur le sujet.

Les techniciens, les ingénieurs, les comptables, les secrétaires, ... sont également dans ces mêmes cas de figure, selon leur fonction et leur place hiérarchique. Ces points d'intérêts mériteraient également d'être développés également, dans un travail dédié à cet effet.

2.2 *La communication interculturelle interactionnelle*

Pouvant être la conséquence directe d'une interaction de groupes sociaux comme définis dans le point précédent, la communication interculturelle interactionnelle est une potentielle explication des mécanismes de communication interne existant actuellement dans le Centre. Cette analyse se veut complémentaire aux autres approches proposées comme base théorique dans ce mémoire.

Plusieurs disciplines inspirent la communication interculturelle : sciences de la communication, psychologie sociale, psychologie interculturelle, anthropologie, linguistique, etc. (Licata et Heine 2012). La communication interculturelle tente de comprendre ce qu'il se passe lorsque deux personnes s'identifiant à des groupes culturels différents communiquent (Ogay et al 2002), considérant que les processus fondamentaux entre la communication interpersonnelle et interculturelle sont similaires (Gudykunst et Kim 1992). Ce qui les différencie est l'importance relative des facteurs personnels et culturels dans les interactions. Gudykunst et Kim (1992) définissent cette communication interculturelle comme un processus transactionnel (càd un principe communicationnel complexe d'individus à la fois sources et destinataires de communication). Il s'agit d'un processus symbolique impliquant l'attribution d'une signification entre personnes de cultures différentes (idée de recherche d'une signification commune) dans le processus communicationnel. L'idée de négociation d'un signifié commun en situation interculturelle souligne l'importance d'essayer non seulement de communiquer, mais également de se comprendre (Ting-Toomey 1999).

Le domaine de la communication interculturelle se compose de deux courants principaux : la communication interculturelle comparative qui pose la question des différences interculturelles au niveau de la communication (annexe 8), et la communication interculturelle interactionniste, qui pose la question des obstacles à une communication effective entre membres de cultures différentes (Licata et Heine 2012), explicitée dans ce document. Pour comprendre le cadre de cette communication, deux sections introduisent le sujet, la psychologie interculturelle et les dimensions du processus de communication de Hall (1984) que je vais présenter ci-dessous.

2.2.1 *La psychologie interculturelle*

Les connaissances issues de la psychologie interculturelle peuvent contribuer à enrichir les réflexions sur la diversité culturelle, où la culture peut introduire une contrainte qui restreint les choix de comportements envisageables au sein d'un groupe culturel (Licata et Heine, 2012). L'objet d'étude de la psychologie interculturelle est le lien qui peut exister entre la culture et le comportement. Ce lien est une sorte de continuum sur lequel deux tendances doivent être mises en

réflexion : la surestimation ou la sous-estimation de l'influence de la culture sur le comportement, pièges à éviter très certainement comme étant d'un côté, un universalisme uniformisant et de l'autre, un culturalisme exacerbant les singularités.

Sous-estimer l'influence de la culture consiste en quelque sorte à penser qu'il existe une manière universelle d'être, de penser et d'agir comme d'imaginer qu'il n'existe qu'une seule culture mais dans différentes phases d'évolution (Tylor 1871) ou la vision universaliste proposée dans les Droits de l'Homme censée concerner tous les êtres humains de toutes les cultures (Doise 2001). L'écueil possible d'une perception de ce type est de généraliser une perception de laboratoire européen ou nord-américain à l'ensemble de l'humanité, la plupart du temps sans vérifier que cela se justifie réellement (Licata et Heine 2012). La psychologie, tout comme la science et les cultures occidentales ont prétention universalistes en considérant ses propres manières d'être, de penser et d'agir comme « naturelles » (op. cit.).

La surestimation de l'influence de la culture consiste au contraire à croire que l'on peut tout expliquer grâce à la culture (position culturaliste), qui mène probablement à oublier que d'autres facteurs non négligeables sont susceptibles d'influencer nos comportements comme par exemple la position sociale, la situation politique et socio-économique, la personnalité qui peut être très variable à l'intérieur d'une même culture (Licata et Heine 2012). Si on pousse la tendance culturaliste à l'extrême, on peut aboutir à un relativisme culturel absolu : chaque culture formerait un tout distinct et cohérent, fermé sur lui-même, qui n'entreprendrait avec les autres aucun rapport d'influence (op.cit). L'étude des liens entre culture et comportement pose la question de l'importance que l'on accorde à la variable culturelle pour décrire et expliquer des comportements. Si la façon de lier culture et comportement comporte le risque d'utiliser le critère culturel comme grille de lecture unique des rapports sociaux, elle comporte surtout le risque de l'employer pour maintenir une frontière entre les cultures sous couvert de différences trop importantes (Licata et Heine, 2012)

À l'ère de la mondialisation, les individus se trouvent confrontés à un nombre croissant de situation de contacts entre cultures. Les psychologues (comme les enseignants, les professionnels de la santé entre autres) doivent faire face à de nouveaux défis : comprendre la diversité culturelle et proposer des moyens d'action afin de permettre aux individus de faire face à ces situations. Par exemple, le domaine de la sélection et de la gestion de personnel dans les organisations privées ou publiques peuvent également tirer profit d'une meilleure connaissance des influences culturelles sur les valeurs ou les caractéristiques cognitives des candidats ou membres du personnel. La recherche en psychologie interculturelle dans les organisations est une opportunité d'améliorer nombre de dimensions managériales, utile à bien des égards.

2.2.2 *La communication interculturelle interactionniste*

Elle est ici portée par les théories de la gestion de l'anxiété/incertitude de Gudykunst et Kim (1992) qui met l'accent sur l'effet du niveau d'incertitude et d'anxiété généré par la rencontre interculturelle sur l'efficacité de la communication. Cette théorie postule que les relations (surtout avec les étrangers) sont caractérisées par un haut degré d'incertitude : l'individu ne sait pas à quoi s'attendre ni comment il doit se comporter et il risque donc de ne pas se sentir en sécurité. Or, une communication effective n'est possible qu'à un niveau intermédiaire d'incertitude et d'anxiété. D'après cette théorie, la réflexivité permet de réduire le niveau d'incertitude et d'anxiété à des niveaux acceptables. Ce processus donne la possibilité d'interpréter la situation et donc d'acquérir la liberté de penser et de se comporter sans référence au script culturel (Licata et Heine 2012).

Pour surmonter les obstacles à une communication effective entre membres de cultures différentes, le modèle de communication interculturelle de Cohen-Emerique et Hohl (2004) semble une solution pertinente, qui consiste à une approche sur 3 étapes génériques (décentration, compréhension et négociation) pour surmonter les chocs interculturels :

1. *Décentration* : c'est prendre conscience des différents acteurs qui constituent notre identité, de ses propres zones sensibles, de définir les concepts d'identité, de culture, multiculturel et interculturel, et d'analyser les différentes manières dont sont traitées les questions de l'immigration dans différents pays.
2. *Compréhension du système de l'autre*, qui consiste à pénétrer dans le système de l'autre, à tenter de le connaître du dedans. Cela suppose de s'intéresser à l'autre dans une attitude d'ouverture et d'essayer de cerner ce qui fait sens pour l'autre, ce qui fonde ses rôles, ses statuts, ses croyances, etc.
3. *La négociation ou la médiation culturelle*, qui est l'étape de la résolution de conflit. Pour ce faire, les protagonistes doivent trouver une solution au problème. Cela peut prendre la forme de la recherche d'un consensus, d'un accommodement, d'une adaptation, de la création de nouvelles normes sans porter atteinte aux fondements de l'identité, ni de soi, ni de l'autre.

Dans les pistes possibles de considération positive de cet effet d'interaction communicationnelle, Ting-Toomey et Oetzel (2003) émettent 3 conditions à une communication interculturelle effective :

- **Savoir** : connaître les différences culturelles (individualisme, collectivisme, image de soi, gestion de la face, style de résolution de conflit) ;

- **Réflexivité** : être conscient de ses propres présupposés tout en étant capable de prendre la perspective de l'autre ;
- **Compétences interactives** : capacité à communiquer de manière appropriée, efficiente et adaptée dans une situation donnée.

2.2.3 *Dimensions culturelles de la communication*

Les travaux de Edward T. Hall, anthropologue américain sont pionniers dans l'étude de la communication interculturelle. Selon lui, la communication et la culture sont 2 faces (l'une dynamique et l'autre statique) d'un même phénomène. Pour lui, la culture est comme un ensemble de codes décomposables et analysables (Hall 1984). Il s'agit alors de décoder cette culture afin d'éviter les conflits de communication.

Il a étudié l'influence des dimensions culturelles sur les processus de communication qui pourraient constituer des outils d'analyse importants :

- **le rapport à l'espace ou proxémie.** Hall (1984) introduit la notion d'espace personnel, c'est-à-dire la distance que l'individu place entre lui et les autres et dans laquelle il se sent à l'aise. L'auteur propose 4 types de distances interpersonnelles : distance intime, distance personnelle, distance sociale et distance publique. La distance adoptée par les individus dans leurs rapports interpersonnels dépend notamment du contexte culturel.
- **le rapport au temps ou chronémie.** Hall (1984) oppose une *perception du temps monochronique* (faire une chose à la fois) où le temps est divisé en unités et linéaire, les tâches s'enchaînant à la suite les unes des autres (perception typique des cultures nord-européennes selon Hall (1984)) et *perception du temps polychronique* où la notion du temps est beaucoup plus fluctuante, plusieurs événements pouvant être réalisés en même temps (plus proche du fonctionnement des cultures méditerranéennes).
- **le contexte de la communication.** Hall (1984) en parle comme de styles de communication à contexte riche et contexte pauvre. En contexte riche, Hall cite les cultures japonaises, arabes et méditerranéennes comme exemples, où les réseaux d'informations sont étendus et où les individus font partie d'un maillage relationnel étroit dans lequel les informations circulent, le message contenant peu d'information (l'essentiel de l'information étant déjà en possession des personnes en train de communiquer). Au contraire dans les styles de communication à contexte faible ou pauvre, les individus sont insérés dans des réseaux informels et ils sont peu informés les uns sur les autres. Le message contient donc souvent plus d'informations. Selon l'auteur, les cultures américaine, allemande, suisse et scandinave sont des exemples typiques de cultures à contextes faibles.

Selon Hall (1984), les dimensions décrites sont souvent interconnectées. Par exemple, il est fréquent que les cultures individualistes, présentant un contexte faible de communication, présentent aussi un rapport au temps de type monochronique et une conception de l'espace qui permet le cloisonnement des aspects de la vie quotidienne.



La communication interculturelle focalise donc les interactions entre personnes issues de cultures différentes. Le point de vue utilisé est alors celui de la psychologie interculturelle interactionniste qui a pour objet la psychologie des contacts interculturels. Ici, le but n'est pas tant de connaître les différences entre les groupes culturels mais plutôt de savoir ce qui entre en jeu lors de la rencontre interculturelle. Si l'on prend un exemple, celui de s'aborder lors d'une rencontre, il ne s'agit pas de considérer les manières diverses de se saluer dans les cultures, mais bien d'analyser les processus communicationnels qui s'établissent entre 2 groupes présentant des codes très différents (par exemple, « bonjour » et « excusez-moi de vous déranger » utilisés l'un et l'autre pour des raisons différentes). L'analyse de ces salutations sera détaillée dans le chapitre suivant, dans « communication et culture », constat et diagnostic.

Expliquer ces faits, ces témoignages passe probablement par une analyse de ce qui se joue au sein de l'Institution où l'on voit des particularités : c'est un sujet sensible, difficile à aborder, gênant quelques fois, une parole floue ou une parole franche et incisive. Il y a pourtant quelque chose à creuser pour comprendre les enjeux derrière ces notions culturelles.

Unanimement, on peut dire qu'il y a une acceptation de la mixité culturelle qui n'est sans doute pas étrangère au fait que l'institution soit française, où tous les agents sont français, quelle que soit leur origine. De ce fait, on pourrait prétendre qu'il n'y a pas de raison de s'occuper d'interculturel... Or, force est de constater qu'il existe bel et bien un aspect interculturel au CIAG, qui n'existe probablement pas de façon aussi prégnante en France hexagonale. Quelques clés de compréhension se trouvent potentiellement dans le statut colonial et post-colonial que nous avons déjà évoqué au début de ce mémoire.

Ce ne sont que quelques pistes de réflexion. Mon travail étant axé sur la communication interne, il n'est pas possible d'entrer davantage dans le sujet, pourtant éminemment éclairant sur les interactions fortes issues de ces cultures mixtes en cohabitation. Je pense qu'il serait pertinent de continuer cette recherche d'explications théoriques afin d'amener les stratégies d'action à incorporer la dialectique culturelle dans leur diagnostic communicationnel.

2.3 *La socio-matérialité*

Michaud (2011) démontre que l'analyse des tensions organisationnelles négligent généralement le rôle des non-humains. Pourtant, les non-humains ne sont pas de simples courroies de transmission et peuvent médiatiser les tensions, pour autant que l'on adopte une posture théorique et méthodologique permettant de saisir analytiquement leur action (Michaud 2011). Il est donc nécessaire de partir d'un repérage d'acteurs non-humains et réaliser nos propres observations du rôle actif de certains outils socio-matériels dans les tensions vécues au sein d'une entreprise sociale.

On pourrait donc penser que les non-humains n'apparaissent pas dans les raisons de tensions organisationnelles parce qu'ils ne jouent pas un rôle important dans les situations étudiées. Or, l'importance des non-humains est souvent oubliée au vu des perspectives théoriques et méthodologiques classiques des analyses de situation.

Bechky (2008) illustre la représentation sociale du matériel : « les choses sont blâmées ; elles sont porteuses de normes et de sanctions ; elles deviennent (ou font l'objet) des mécanismes de contrôle social ; elles mettent en jeu des rôles sociaux ; elles facilitent ou causent l'échec des attentes rationnelles ; elles présentent les caractéristiques de nos répertoires d'interactions. [...] Photocopieur bloqué, paravents, politiques d'approvisionnement, signes religieux... les non-humains jouent souvent un rôle crucial dans les dynamiques sociales, et a fortiori dans les tensions organisationnelles » (Bechky 2008). C'est ainsi que les contenus des entretiens avec les agents du CIAG font résonner ces mouvements de socio-matérialité et tensions organisationnelles, découlant d'une asymétrie entre des relations professionnelles (lien immatériel) et les liens matériels pouvant exister avec des objets tels que les bureaux, les bâtiments, la délocalisation d'Unité...



Par ce concept, je tente de donner une place à des sujets évoqués de nombreuses fois lors des entretiens, celui du matériel, des bureaux, des locaux, des outils, des voitures, des bâtiments, des changements de bâtiments, ... Non recherchés dans le questionnaire car peu en rapport avec la communication interne au préalable, cela s'avère un enjeu communicationnel de taille au regard notamment des patrimoines (les collections « mortes » ou l'habitation Duclos, développées au point 6 du Chapitre 3). Après la définition du concept de socio-matérialité et de ses postulats de recherche, nous reviendrons donc sur la raison pour laquelle cette théorie a été intégrée comme explication plausible des tensions dans l'organisation, autour du matériel.

2.4 L'approche RSI

Le RSI (réalité, imaginaire, symbolique) est une approche psychanalytique des logiques du sens, il est une sorte de « schème d'intelligibilité, c'est-à-dire une traduction opérationnelle de celui que le psychanalyste Jacques Lacan (1901 – 1981) a proposé pour expliquer le fonctionnement psychique normal » (Lujan 2011, Huber et al. 2011).

Cette approche définit trois concepts (Figure 3). La **Réalité (R)**, ce qui est ici et maintenant) représente « le fonctionnement d'une organisation, le positionnement des acteurs, la transparence des projets et des actions » ; l'**Imaginaire (I)** est « l'ensemble des perceptions, représentations et associations d'images et d'idées qui prennent leur envol à partir de la Réalité ». Lujan (2011) montre dans ce concept qu'il n'est pas seulement le reflet de cette Réalité, mais sa reconstruction ; le **Symbolique (S)** est une « opération psychique qui vise à l'intégration du multiple dans une unité plus grande qui donne tout leur sens aux éléments qui la composent. ». Pour Lujan (2011), il est « l'ensemble des lois, des règles, des valeurs, des normes, des rôles, des statuts et des codes qui nous donnent des repères pour comprendre le fonctionnement individuel et collectif, porte d'entrée pour donner du sens à la Réalité ».

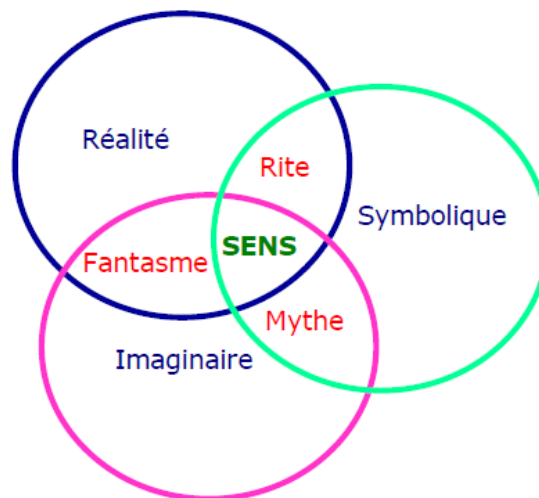


Figure 3 : Approche psychanalytique des logiques du sens (Source : Huber et al. 2003).

Dans cette structure analytique, Lujan (2011) place le « Sens » au centre des concepts, où ce sens « n'est pas seulement un résultat, il est la cause et le mode opératoire de ce qui fait fonctionner ensemble R, S et I ».

Dans l'environnement de travail, le Symbolique renvoie à la question des places désignées, occupées ou vacantes (Lujan 2011, Huber et al. 2011). Ce qui semble à déterminer sont les écarts entre R, S et I qui répondent aux questions du comment les acteurs de l'organisation s'inscrivent dans la Réalité et quelle place ils donnent à l'Imaginaire. Un exemple explicite est celui des techniciens de recherche qui cherchent un sens à leur travail car l'écart entre l'I et le R est trop important.



Le RSI est une approche que je pense complémentaire aux théories exposées jusqu'à présent. Fortement orientés « psychanalyse », les concepts développés par Lujan (2011) apportent cette compréhension intrapsychique organisationnelle qui donne une dimension particulière au concept même d'un fonctionnement humain. Très souvent en guerre intestine, les divers courants de la psychologie s'opposent en des argumentaires qui semblent contradictoires. L'approche RSI de Lujan peut potentiellement être un outil et une méthode applicable dans une analyse stratégique, systémique, de plusieurs niveaux « doisiens »... du moins, c'est ce que je tente à travers une lecture de situation du CIAG, à travers un constat effectué lors d'une activité de créativité proposée à une équipe de laboratoire, où la Réalité est en potentiel fort déséquilibre avec le Symbolique et l'Imaginaire. Nous y reviendrons dans le sous chapitre « principe de créativité » du chapitre 4.

Chapitre 3 : Diagnostics

*C'est quoi une vie d'homme ? C'est le combat de l'ombre et de la lumière...
C'est une lutte entre l'espoir et le désespoir, entre la lucidité et la ferveur...
Je suis du côté de l'espérance, mais d'une espérance conquise, lucide, hors de toute naïveté*
Aimé Césaire

Ce chapitre est dédié à la présentation du diagnostic établi sur base des entretiens au regard des références théoriques. La restitution est structurée en différents thèmes. 54 entretiens individuels ainsi qu'une participation active à quelques activités de Centre ont permis l'analyse de ces thèmes:

- Modes de communications utilisés sur le Centre, de manière différente selon la place des agents, en fonction du type d'outils utilisés (mails, réunions, etc.). Des alternatives sont proposées selon les constats.
- La culture communicationnelle sous forme de codes culturels à conscientiser, partager et construire collectivement ainsi que l'utilisation de supports vocaux, visuels et auditifs pour répondre à une oralité importante liée à la culture créole.
- L'équilibre entre formel et informel du cadre de fonctionnement du Centre, à renforcer sur les deux pôles en espaces rationalisés selon les besoins.
- La notion d'opérationnel/fonctionnel demandant à être explicitée et comprise pour ensuite être communautarisée dans l'objectif d'associer les deux pôles.
- La perspective des nouveaux outils apportés par « Mercure », la nouvelle plateforme multimédia, en remplacement des outils de communication de tout l'Inra.
- Les zones d'incertitudes liées aux habitudes de communication orales et écrites, selon une traçabilité d'informations (d'échanges discursifs ou de diffusion d'information) désirée ou évitée, voire subie.
- L'évolution du monde du travail et son effet de transformation progressive des métiers dans le Centre, vers une notion de rentabilité et de remplacement de compétences disparues.
- La communication interculturelle implicite et non reconnue pouvant être une source de conflits et difficultés de communication entre agents. Explicitée et partagée, elle pourrait perdre son aspect négatif et renforcer la cohésion.
- Le besoin de coordonner des pôles stratégiques de communication du Centre et centraliser les activités en découlant, qui demandent du temps, de l'investissement et un suivi régulier.
- Enfin, la socio-matérialité des patrimoines de Centre cristallisant des tensions organisationnelles et communicationnelles.

1 Recueil des informations

1.1 *Les entretiens individuels*

Suivant la méthodologie des pratiques d'analyses stratégiques (Friedberg 1998, Vallée 2013), j'ai tenté d'en appliquer les principes fondamentaux, accordant la priorité à la découverte du terrain de l'organisation, où la description est au moins aussi importante que l'interprétation des faits observés. La technique de l'entretien semi-directif permet de saisir le vécu professionnel des acteurs, elle a donc été la méthode appliquée pour le recueil d'information.

C'est donc à travers les rencontres de 54 agents en individuel que j'ai découvert une partie du CIAG, en tentant d'avoir une représentation des différentes Unités, des métiers et corps de métier, brassant le plus largement possible la diversité d'agents sur le Centre. Pour des raisons pratiques, je n'ai pas pu me déplacer en Martinique et en Guyane, et mis à part quelques contacts téléphoniques, il n'en reste pas moins une faible représentation des territoires hors de Guadeloupe. C'est une donnée dont je tiens compte dans l'analyse que je peux faire actuellement de la situation.

Un guide d'entretien semi-directif (annexe 1) a servi de trame de base pour mener les différents entretiens, construit selon les axes de recherche d'information découlant des objectifs fixés avec mon comité de pilotage. La posture a été de « suivre » les idées développées par les agents lors de nos rencontres, et parfois lors des relances afin d'aborder les sujets non encore traités. L'apport des personnes interrogées a été d'une variété étonnante, des contenus extrêmement riches et intéressants. Loin de pouvoir tout analyser, je focalise uniquement les éléments qui permettent un diagnostic en lien avec la communication interne.

La moyenne de temps d'entretien a été de 2h10, allant de 59 minutes à 3h40. La plupart des personnes ont répondu clairement à chaque question posée, sans freins majeurs, même s'il a fallu parfois expliciter et donner des exemples pour lancer un sujet de l'entretien non compris, ou peu explicite dans les représentations de certains agents.

Pour accéder à la compréhension du fonctionnement de la communication interne dans les instances présentes dans le Centre, il m'a semblé pertinent de participer activement à certaines de ses activités. J'ai saisi les opportunités, c'est-à-dire les activités programmées lors de mon passage dans le Centre, pour m'y investir et donner quand cela était possible, un coup de main pratique.

1.2 *Participation à la préparation de « La journée du président »*

Cette « Journée du Président » s'est vue remise en circulation lors de ma période de stage au Centre. Disparue de longue date (la dernière était du temps d'Alain Xendé, ancien Président de Centre), le président de l'ADAS désirait remettre sur les rails cet événement laissé à l'abandon depuis longtemps. C'est ainsi que je me suis investie dans la préparation de cette Journée, afin d'accompagner le montage de planning, les réunions de préparation, la gestion des activités, etc. où j'ai pu durant quelques semaines incarner le rôle de secrétaire du président Adas. Une chance !

Mon apport a été essentiellement de faire les comptes rendus des réunions, le rappel des dates fixées, recentrer les débats sur l'ordre du jour, capitaliser chaque apport des membres du comité de préparation. En faisant ce travail de gestion, j'ai tenté d'appliquer mes propres préconisations, faites sur base des premiers constats de modes de communication efficace dans le Centre :

- Faire systématiquement un CR écrit de réunions orales, en recadrant et organisant les idées émises, des encarts de synthèse rapide avec rappel des engagements de chacun, activités à prévoir la prochaine réunion, ordre du jour préparatoire pour la suite des événements, etc.
- Apport d'idées « hors cadre », sachant que les réflexions peuvent être élargies selon une ouverture du domaine des possibles : imaginer une journée qui ne soit pas empreinte de terreau colonialiste par exemple, prendre conscience d'un mélange de genres pas forcément positif, à savoir des activités formelles institutionnelles comme de la prévention sismique, prévention sanitaire et des activités ludiques de journée détente dans laquelle l'Adas remplit sa fonction de culture, sport, activités non professionnelle...
- Participer activement le jour J avec les organisateurs, à gérer les mises en place des salles, activités, repas, etc., càd vivre l'événement de l'intérieur.
- Faire un retour post-événement afin de capitaliser les acquis, les réussites, les écueils, remercier les participants, pour poser les bases d'une prochaine journée du Président, qui aura peut-être des accents différents, selon les premiers constats effectués cette année... à suivre !

1.3 *L'observation des réunions, AG, Conseils*

Participer en tant qu'observatrice à différentes instances organisationnelles du travail dans le Centre était une tâche importante pour plusieurs raisons. La première est essentiellement pour comprendre quels étaient les modes de communication utilisés, s'ils étaient différents d'un secteur à l'autre, d'une forme à une autre, quelles étaient les récurrences ou les particularités de chacun. En comprendre le contenu en soi n'était ni l'objectif, ni le but de ma présence en ces lieux. Les

demandes de soutien, d'aide et de vue externe d'un fonctionnement d'Unité ont été également la raison de ma présence dans ces lieux de concertation, acceptée par souci d'être plus qu'une personne « demandeuse », d'être aussi une personne qui peut rendre service de par sa présence.

C'est à travers des entretiens puis des observations (tantôt participantes, tantôt non participantes) qu'une idée générale de la communication interne a pu être construite, sorte de recensement des communications internes perçues.

2 Analyse des entretiens et des activités

Sur base des différentes activités effectuées, des théories exposées en chapitre 2, de la demande exprimée et du laps de temps octroyé, un diagnostic général peut être proposé, sur plusieurs dimensions. Le choix des dimensions détaillées s'est fait en fonction du contenu des entretiens, des faits marquants et des questionnements liés à la démarche d'analyse. Ce choix est donc le fruit d'une optimisation des ressources présentes dans un champ de contrainte serré, sorte de compromis entre les différentes parties. Vous trouverez en annexe 2 le diaporama de présentation de ces principaux résultats à mon comité de pilotage. Je reprends dans le document les diapositives principales pour illustrer les concepts abordés.

2.1 Modes de communication

Il ressort des entretiens que les modes de communication les plus employés sur le Centre sont les mails et les réunions.

2.1.1 Les mails

Globalement, les agents ont tous les compétences pour utiliser l'informatique, au moins pour écrire et recevoir des mails. Un poste de travail est fourni à chacun et très rares sont les personnes n'y ayant aucun recours. Il s'agit donc bien de voir quelles sont les utilisations faites des messageries, comment on rédige les mails, ce qui peut être un frein ou des difficultés de compréhension. Les préconisations touchent donc prioritairement à la façon dont les mails sont gérés, surtout pour les fonctions à hautes responsabilités où la quantité de mails à traiter est colossale.

Modes de communication

Mails : quel constat ?

- Points forts :
 - Pratique (diffusion grand nombre, éloignement géo),
 - Rapide,
 - Traçable,
 - Capitalisable : suivi...
- Points sensibles :
 - Trop : « on se noie », « inintéressant pour les ¾ »
 - Pas de contact physique ni oral : « on ne sait pas si les destinataires les ont lus, et comment ils ont compris »
 - Difficultés d'écriture ou de lecture
- Discernement entre :
 - Managers et non managers
 - Niveaux de responsabilité élevés subissent une forte pression

La quantité d'information que chaque agent reçoit sur sa boîte mail semble le fait majeur selon les personnes que j'ai rencontrées durant mon stage. Toutes les informations, sauf celles données en réunion ou en AG arrivent soit par messagerie, soit par bouche-à-oreille avec tout ce que cela peut engendrer comme déformation de l'information, selon le nombre d'intermédiaires.

La conséquence de ces informations en vrac est de ne pas arriver à hiérarchiser le niveau d'information qui est donnée, selon une importance qui peut varier d'une simple mise au courant, à un changement de réglementation ayant un impact fort sur le quotidien des agents. Par voie de conséquence, l'envoi d'informations se raréfie d'une certaine manière, pour tenter de ne pas noyer les agents, mais l'objectif de partager des informations n'est alors plus rempli... Cette difficile approche de la communication pose quelques problèmes logistiques, mais aussi de manque d'information (sentiment de n'être pas informé, de ne pas savoir ce qui se passe dans le Centre, ...) alors même que les agents se disent noyés d'informations.

Pour tenter de trouver des pistes d'action, nous pourrions envisager 2 volets : un pour les niveaux d'information. L'autre pour les canaux de communication.

Les niveaux d'information

- **Institutionnel** : informations génériques, valeurs, règles, thématiques, situation mondiale, sectorielle, replacer l'INRA dans un contexte politico-culturel et environnemental. On se bat pour quoi, pour qui, comment + objectifs déclinés de multiples façons par l'institution
 - **CIAG** : règles de vie commune, secteurs et thématiques développées, objectifs de centre, déclinaison des unités et leurs équipes, mission de cohésion des unités avec objectif commun de ces unités, modalités de travail communes, fiche numérique pour l'accueil des nouveaux arrivants
 - **Unités** : informations identitaires, personnalisation des fonctions, des individus, des missions, des modalités de travail et organisation au sein de chaque entité
 - **Individuel** : concrétisées dans les missions et évaluations annuelles, avoir et savoir qui est qui, qualitativement. Personnaliser chaque poste, permettre de s'approprier sa mission, sa posture, sa façon de faire, ses points forts, les besoins, ...
- Besoin urgent d'explicitier chaque niveau, en fonction d'objectifs clairs, de les rendre accessibles à tous, de les faire vivre et entrer dans les mœurs (simple, clair et compréhensible)

Au sujet des niveaux d'information, il serait peut-être efficace premièrement de délimiter des sujets selon le niveau auquel cela se situe. Des informations nationales, de Centre, d'Unités, de management RH, d'équipes. A chaque niveau, son importance est à définir, en perspectives des objectifs que cela représente. Par exemple, pour booster le sentiment d'appartenance à des valeurs institutionnelles, il est nécessaire de montrer les réussites les plus brillantes, mettre en avant les avancées scientifiques dont on peut être fiers, redorer le blason des techniques innovantes mises en

place à l'INRA, etc. C'est je pense ce que l'INRA national fait de plus en plus, au vu des sites web vivants et modernes que l'on voit sur les réseaux sociaux. Faire de même mais en direction interne au Centre serait une possibilité, permettant les mêmes bénéfices que la communication vers l'extérieur.

Ces niveaux d'information une fois délimités, pourraient se voir attribués d'une couleur, ou d'un son, ou d'une tonalité qui seraient propres à chaque partie. Message vert : scientifique ; orange : RH ; national : classique, ... ce ne sont que des idées, mais ces pistes sont probablement à lancer pour tenter d'en trouver quelques-unes réalisables sur le terrain, et qui conviennent à tous.

Modes de communication

Mails : quelles préconisations ?

- Se former et utiliser les outils informatiques :
 - Adresse générique : dir-CIAG@H. Ozier-Lafontaine
 - Outil de tri automatique (règles)
 - Réponses pré-formatées
 - Utilisation du suivi de lecture, accusé de réception...
 - Utilisation de smiley pour simplifier l'état d'humeur du message
 - ...
- Définir collégalement des règles de communication par mail
 - Faciliter le traitement
 - Cadrer leur utilisation (CAPITALE, réponse obligatoire ou pas...)
- Privilégier systématiquement les alternatives de communication, ou doubler les moyens utilisés
- Multiplier les sources de communication, notamment visuelles, auditives.
- Mercure propose quelque chose d'alternatif ?

Il faudrait y réfléchir ensemble, sous format d'échanges, force de proposition, travail collectif de construction de la communication, selon les besoins.

Pour les idées liées aux **canaux de communication**, on peut penser tout d'abord à l'utilisation des alias et leur intégration systématique dans les échanges de mails, ce qui pourrait être un bénéfice important de classement de ces vagues de messages écrits : inclure les équipes de gestions, dans des adresses « DIR-centre » ou les [crochets] systématiques inclus dans les intitulés des mails, qu'ils soient dans « envois » ou « répondre ». On pourrait penser également à former le personnel aux règles de tri automatique, réponses pré-formatées simplifiant les retours rapides de type « bien reçu » et « lu », etc. Autre proposition, celle de généraliser l'utilisation des smiley pour simplifier l'état d'humeur du message que l'on écrit. L'avantage est de rendre plus vivant le contenu de mail, de permettre au lecteur de bien saisir le statut des propos : humour, sérieux, fantaisiste, ... Mais pour que cela soit utile et permette de faciliter la gestion de ces mails, il faut probablement passer par définir collégalement des règles de communication par mail, ensuite les généraliser comme des règles de base.

Les préconisations restent générales pour tous les modes de communication : privilégier systématiquement toutes les alternatives aux mails, et dès que les communications sont orales, les doubler d'un écrit récapitulatif pour ne pas perdre le bénéfice des accords faits oralement.

En ce qui concerne le développement de l'esprit analytique par rapport aux cultures, il s'agit de penser et réfléchir les termes qui semblent problématiques dans la communication, en tant qu'échange « codé » peu compréhensible si on n'appartient pas à la même culture. Par exemple : ne pas dire bonjour sur le lieu de travail, les habitudes « précieuses » que l'on aimerait voir se

généraliser pour différentes raisons, les us et coutumes des mails, le langage typique pour certaines circonstances et événements, etc. Il ne s'agit nullement de juger, mais de les conscientiser, en faire en quelque sorte un carnet de bord, humoristique par exemple, de prise de distance et de bienveillance par rapport à ces habitudes non généralisées à l'ensemble des agents du Centre.

Un double avantage pourrait être valorisé : i) construire ce carnet de bord ensemble permettant

Modes de communication
Réunions : quelles préconisations ?

Axer les réflexions sur l'EFFICACITE, comment optimiser les temps de réunion.

- Pour les réunions récurrentes, redéfinir les objectifs et les moyens
 Ex : réunions d'équipes = espace de rencontre et d'échange d'informations sur projets. Règles : chacun prend la parole, s'exprime. Un moment est octroyé dans la réunion pour les doléances.
 → Redéfinir le rôle de chaque type de réunion
- Construire et partager des OBJECTIFS clairs, détaillés, rappelés régulièrement. Ex : une AG est une réunion d'information (cf. bilans financiers). On y apprend des nouvelles, on peut y poser des questions, mais ce n'est pas un lieu de débat.
 → Etablir un ordre du jour réaliste qui laisse la place aux interactions
- Mettre en place des instances de réflexion (focus groupe), pour construire ensemble les modalités de communication, où l'on tente de répondre aux questions :
 - Quel est le format idéal d'une réunion ?
 - De quels outils avons-nous besoin pour rendre optimale la réunion ?
 - Comment acter, diffuser et capitaliser les informations ?
 - Qui fait quoi ? Quels sont les rôles à tenir dans une réunion ?

→ La capitalisation des idées proposées, des réflexions menées en focus groupe peut donner lieu à des documents qui formalisent les modalités de réunion (construites ensemble, donc intégrées et appliquées plus facilement)

de discuter et poser les différences culturelles et points de vue différents. Ces groupes de travail sont potentiellement de solides outils de cohésion interne, de développement de culture d'entreprise, d'investissement personnel et de motivation ; ii) donner aux nouveaux arrivants, des clés de compréhension de l'environnement dans lequel ils

arrivent, ce qui parfois n'est pas si évident. Le carnet de bord peut incarner l'objet permettant la relation « humain-non humain » du cadre de la socio-matérialité permettant de faire société, vue en chapitre 2.

2.1.2 Les réunions

Dans le Centre, il se tient des réunions de différentes formes et différents types, formant un ensemble complexe d'enjeux à plusieurs niveaux. Elles sont à la fois ces instances formelles de concertation, d'information, de décisions collectives mais aussi une forme de gestion organisationnelle qui structure un profil institutionnel particulier dont l'analyse peut apporter quelques pistes de réflexion.

Deux points ressortent de l'analyse. Le premier point porte sur le contenu des réunions auxquelles les agents reprochent un manque d'efficacité. Cela s'exprime par « *une impression de ne servir à rien, de ne pas avancer et d'être une perte de temps* ». Pour les diverses raisons citées dans le diaporama (annexe 2), on pourrait dès lors imaginer se mettre d'accord sur des systématismes. Par exemple : il faut systématiquement penser à un secrétaire, un gardien du temps, un modérateur, un ordre du jour réaliste (si trop de points sont à débattre en une seule réunion, il faut scinder les objectifs), une place pour chacun au moins se présenter, etc.

Le deuxième point concerne l'absence d'instances représentative (de réunions) pour certains métiers. Les techniciens, les secrétaires, les laborantins sont trois des « métiers » ne comptant pas dans leur fonctionnement de réunions collectives. Les Unités de travail étant scindées selon des thématiques (végétal : Astro ; animal : URZ et CMAEE ; expérimental : Peyi et

Ptea ; etc.), les réunions des agents suivent cette forme structurelle, verticale sans toutefois connaître de réunion partant de fonctions, et non d'Unités. Pour certains corps, comme ceux des directeurs d'unités ou des chercheurs, cela existe. Mais pas pour l'ensemble des ingénieurs, techniciens, secrétaires, etc. Or, cela pourrait faire naître des dynamiques porteuses d'un travail plus efficient, communautarisant quelque peu ce qui devrait l'être d'un point de vue matériel, facilitant les démarches sectorielles lorsque cela s'avère nécessaire. Donner de la force aux métiers importants passe probablement par ces réunions « fonctions », qui sans être trop accaparantes, peuvent toutefois être de véritables instances de résolution de problème.

Afin d'uniformiser des process qui ont fait preuve d'efficacité, il serait possible d'en faire une « feuille de route » sur laquelle les éléments essentiels d'une réunion efficace pourraient être déclinés, avec souplesse et pédagogie. Cette feuille de route, non imposée aux agents, pourrait simplement être un document mis à disposition dans l'intranet, consultable par tous et destinés également aux nouveaux arrivants pour qu'ils puissent saisir rapidement quelles sont les modalités à remplir dans le cadre précis du CIAG.

2.1.3 *Autres modes de communication*

Les différents outils mis à disposition à ce jour sont assez diversement employés par les agents. Une récurrence forte est celle de n'utiliser les outils de communication que pour le travail effectif, selon les besoins instantanés et quotidiens. Ainsi, l'intranet est beaucoup utilisé pour « badger », réserver les ressources matérielles et la cantine, programmer les salles de réunion, etc. mais pas pour s'informer. Donc, il n'y a pas d'espace qui soit central pour un quotidien d'information, à l'instar d'un journal télévisé qui donne les informations de vie du Centre, avec ses événements marquants, ses rappels, ses faits divers, ses moments de rire, de vie, d'émotion, etc. Peut-être serait possible

Modes de communication

Réunions : quel constat ?

Avis contradictoires point de vue fréquence et nature (AG, d'équipe, d'Unité, ...)

Quand les réunions sont jugées satisfaisantes :

- « ordre du jour clair, envoyé avant la réunion »
- « pas trop longues, mais régulières »
- « gestion de la parole équilibrée, chacun est amené à donner son avis »
- « prise de décisions et cadrage, CR avec décisions à l'appui »

Quand elles sont jugées non-satisfaisantes :

- « trop longues » ou « trop souvent »
- « contenu non clair et non précisé à l'avance »
- « aucune décision n'est actée, pas de décisions », « personne ne tranche »,
- « répétition des mêmes problématiques, sans avancer sur le contenu »
- « Non informatives, je n'y vais d'ailleurs plus beaucoup mais je ne rate rien »
- AG : « on ne demande pas notre avis », « pas de discussion (sorte de conférence en plénière) donc pourrait être remplacée par mail ou document explicatif »;
- lieu de conflits ouverts,
- non respect (procédure, personnalités, ...)

d'imaginer cet espace central, disponible directement sans avoir à l'ouvrir, le télécharger ou chercher à l'obtenir. En quelque sorte présent sans le chercher explicitement, faisant partie de la vie quotidienne du Centre comme une ambiance et un « air » directement utilisable.

Concernant la page facebook, celle-ci pourrait servir à faire vivre un informel important pour le collectif, créant une cohésion sociale essentielle pour donner un sentiment d'appartenance à une institution, à un groupe. Ce que certaines personnes ont appelé « *culture d'entreprise* » dans les entretiens serait donc cet investissement personnel dans le bon fonctionnement de leur environnement de travail. Avoir

envie de mettre des fleurs dans les couloirs et bureaux, être attentifs à remplacer les toners d'eau dans les distributeurs, veiller à éteindre les lumières en sortant, arroser les plantes régulièrement, ... sont des comportements possibles si on ressent une envie de s'investir, et surtout un sentiment de respect mutuel envers l'Institution.

Cette volonté d'investissement peut trouver source dans la possibilité que donne l'institution de s'exprimer, d'écouter, de comprendre, sans pour autant devoir s'engager dans des restructurations

Modes de communication

Divers

Site INRA, journaux, mensuels, ...

- Disparition du CRIC-CRAG
- Astro-notes et Repères bien apprécié
- Importance de format « papier » en plus du format électronique

Panneaux d'affichage : ne sont guère utilisés, ni régulièrement mis à jour

- propositions de scinder en infos formelles/infos informelles (affiches) + plannings + événements marquants

Agendas : électroniques et papier

- Evolution vers un format unique, pratique et utilisable sur smartphone ?
- Pas de plannings collectifs : à intégrer dans intranet (congés, présences, ...), ayant plusieurs rôles (informer, capitaliser les infos, transparence des absences et présences, planification plus aisée des réunions, AG, disponibilités, ...)

Post-it : utilisés comme rappels personnels « penser à téléphoner à... »

- en mettre à disposition des agents, personnaliser selon les unités, peut devenir un mode de communication ludique en plus d'être utile (cohésion, relationnel)

Modes de communication

Intranet, facebook : quel constat ?

→ Aucune utilisation informative

Intranet : utilisation uniquement pour les questions logistiques (restaurant, voitures, ...), très efficace.

→ pourrait s'étayer et servir d'outil de communication ?

- Idée de Forum intégré : lieu de partage et d'échanges sur un espace de discussions à modérer
- Créer un espace « culturel »

Page facebook : inconnue pour majorité (« ah bon ? Où ça ? »)

- peut servir à faire vivre l'informel, le culturel, les propositions d'activités, les sondages (via l'ADASS, entre autre).
- sous format de « groupe » privé, il peut être un lieu de vie intéressant de cohésion, gommage de la distance physique, moyen d'expression + apprentissage des réseaux sociaux, ...

drastiques de tous les domaines qui sont abordés. Cet espace pourrait être la page facebook, avec modérateurs actifs et bienveillants. Il faut bien différencier ici la page institutionnelle du Centre créée pour communiquer vers l'extérieur, d'une page facebook orientée vers l'animation d'un groupe d'agents construite pour la

communication interne.

Le site web pourrait être développé et déployé, pour permettre la propagation des forces du Centre, en utilisant des outils comme les images animées (GIF), les MOOC⁶ ou les présentations en format « 180 secondes » pour chaque passage d'extérieurs (stagiaires, doctorants, visiteurs) qui feraient cet exercice de synthèse pédagogique de leurs travaux, accessible à tout un chacun⁷. L'utilisation également de pages multimédias⁸, de documentation multimédia⁹ pourraient probablement apporter cette nouveauté intéressante dans le fonctionnement de la communication du CIAG. L'utilisation de toutes ces applications nécessite d'ouvrir à la communication interne l'utilisation des multimédias, actuellement essentiellement utilisés pour communiquer vers l'extérieur.

2.1.4 *Modes de communication et zones d'incertitude*

L'organisation circonscrit des « sources d'incertitudes organisationnelle », c'ad tous les espaces laissés par les non-dits, les flous de communication, les échanges oraux non suivis d'écrits récapitulatifs, qui peuvent être des zones de pouvoir dont il est possible d'en être des experts hors classe, ou complètement dépourvus de volonté d'y avoir recours.

En appliquant ces concepts à la communication interne du CIAG, on la considère sous l'angle d'un potentiel de pouvoir détenu par les acteurs. La communication peut être un *enjeu* ou un *moyen* de zone d'incertitude, les deux formes pouvant être utilisées par les acteurs selon leurs objectifs, avoués ou peu avouables. Ces zones d'incertitudes peuvent être un levier pour des acteurs ou groupes d'acteurs manquant de force de négociation et se trouvant en déficit de reconnaissance par l'Institution. Un exemple parmi beaucoup d'autres : utiliser les canaux de communication existants sur le Centre peut être source de pouvoir, les mails *vs* le téléphone, où nous verrons dans le chapitre suivant comment il est possible d'investir les zones d'incertitudes laissées par la traçabilité ou non des informations échangées ; la possibilité d'utiliser les adresses génériques de grande distribution, laissées à tous les membres du CIAG au départ, puis réduites aux seules personnes autorisées après demande explicite et argumentée au service informatique... Ce sont

⁶ Cours en ligne ouvert et massif. Ce format d'e-learning est ouvert aussi bien à la formation initiale qu'à la formation continue.

⁷<http://jobs.inra.fr/A-la-une/Prix-et-distinctions/Concours-MT180-quatre-doctorants-Inra-en-finale-nationale>

⁸ <http://scienceandvideo.mmsh.univ-aix.fr/Pages/Default.aspx>

⁹ <http://www.franceculture.fr/histoire/wagner-et-la-france-difficile-contrepoint>

toutes des instances dans lesquelles des zones d'incertitudes sont parfois investies, avec beaucoup de stratégie. Le pouvoir découlant de l'utilisation judicieuse de ces zones d'incertitudes peut servir à **négoçier**, pour autant qu'on ait appris à les investir de façon juste et équilibrée. Apprendre à les utiliser est une chose, tenter de les cadrer encore une autre. Sachant qu'il est impossible (et non pertinent) de les supprimer (il existe toujours des sources et des zones d'incertitudes, en mutation si elles sont pourchassées...), il est intéressant de les identifier lorsque des notions de pouvoir sont à transformer, ou faire évoluer.

Ces aspects ont été très souvent abordés, lors des questions sur les modes de communication comme les mails et le téléphone : *« quand on doit faire des reproches, ou dire des choses pas agréables, les gens prennent leur téléphone... le téléphone ça ne laisse pas de trace, c'est pas comme les mails où on sait que l'autre peut le diffuser, le montrer, et s'en servir pour donner des preuves »*. Fait marquant, sur les 54 entretiens on retrouve 47 personnes ayant parlé des « traçabilités » comme avantages/inconvénients des mails.

On s'engouffre dans ce type de « pouvoir », de « libertés » pour des raisons diverses, dont celles de profiter de cet espace non contrôlable pour exprimer quelque chose : des absences injustifiées, des activités non professionnelles, des zones d'ombre sur la gestion, des « secrets » non divulgable, ... Donc, il y a une raison pour laquelle cet informel presque formel à force de le côtoyer, prend une place de choix dans le fonctionnement institutionnel. Les bénéfices et avantages de ce type de communication sont à court terme des solutions qui semblent appropriées et donnent des résultats tangibles directement. A long terme, ces pratiques sont non seulement néfastes pour l'ensemble de la collectivité, le management, la productivité, le sentiment collectif mais aussi un risque de voir la plupart des instances de communication prendre cette tournure. Si j'emploie ce type de communication, pourquoi les autres ne feraient pas pareil ? D'où des impressions de « complot », de paranoïa, de sentiments négatifs de toute sorte qui s'instaurent, sans toutefois amener de bénéfices quelconques.

Ces zones d'incertitudes sont probablement l'un des leviers du changement qui pourraient modifier la communication interne de façon positive. En prendre conscience au préalable permettrait de limiter leur emploi aux seules situations où il n'y a pas d'autre alternative. Autres alternatives possibles : s'expliquer, tenter de comprendre la situation de façon plus complète, l'inclure dans de la prévention primaire, en transparence des fonctions et activités. Lorsque l'on aborde les notions de gestion du formel et cadrage de l'informel, il s'agit bien de permettre au formel de prendre toute sa place (en instaurant par exemple des instances de communication différentes, où on donne une place à la discussion, aux forums, aux agoras) et cadrage des zones d'incertitudes dans ces espaces créés, en plus de les rendre transparents par volonté de partage de

toutes les informations, car légitimes et nécessaires à la bonne santé institutionnelle. Par ailleurs, des pistes de compréhension peuvent se chercher dans la définition de la culture construite sur le rapport servile dans lequel, le seul espace de liberté était celui que l'on volait, qu'on se créait, en cachette, en « biguidi » comme on dit ici. La stratégie de la couleuvre plutôt que celle du pugilat ouvert est une des probabilités explicatives de cet état de fait (extrait de verbatims).

2.2 Communication et culture

Dire du CIAG qu'il est le seul Centre INRA hors de France hexagonale est aujourd'hui une évidence, connue et reconnue par la plupart des agents. Ce qui semble moins évident sont les conséquences de cet éloignement géographique sur la communication interculturelle et interactionniste découlant de la mixité culturelle (Guadeloupéens, Français de l'hexagone ou chercheurs et postdoc étrangers) du milieu de travail. Cette problématique existe aussi dans les autres Centres INRA en lien avec la mondialisation et l'internationalisation du travail (annexe 5). Le CIAG peut à ce sujet être une sorte de « laboratoire » conceptuel duquel on pourrait analyser sa capacité à vivre quotidiennement cette mixité culturelle, qui est une réalité fondatrice, vieille de 70 ans. Le CIAG est capable de conjuguer les différentes cultures, puisqu'elle en est le fruit en quelque sorte. Les difficultés actuelles à gérer ces interactions multiculturelles découlent en partie du statut colonial et postcolonial de la Guadeloupe mais néanmoins, il semble que ce soit intéressant d'y voir les premières pistes de réflexions pour en prendre exemple pour les notions d'internationalisation des autres Centres Inra.

Sur bases théoriques de quelques chercheurs en psychologie interculturelle (Licata et Heine 2015), je tente brièvement quelques pistes de réflexions amenées par les paroles des agents lors des entretiens individuels.

Culture et mode de communication

Méthodes et outils

- **Culture « Orale vs Ecrite »** (cf. Boisseval-Boime, *des dynamiques interculturelles au travail*; Licata et Heine, *psychologie interculturelle*; Nussier, *psychologie des sociétés créoles*; Souquet, *l'intelligence de l'autre*)
→ privilégier les vidéos, le multimédia sous toutes ses formes (MOOC, GIF, les enregistrements, ...) pour faire passer les informations, pour les formations, les échanges, etc.
- Privilégier systématiquement les **rencontres physiques**, en face-à-face, à tout autre mode de communication VS accompagner les discussions d'un **écrit récapitulatif** de ce qui s'est dit.
- Libérer les espaces de rencontre, en amener de nouveaux
- Accompagner les mails d'un coup de téléphone
- Dans les lieux « carrefour » du Centre, envisager des écrans vidéos avec infos locales, nationales, portraits d'agents, histoires professionnelles, culture en lien avec le travail, ...
- Développer l'esprit analytique par rapport aux cultures (points communs, divergences, différences, richesses)
- Construire une mixité culturelle (avenir des entreprises) et internationalisation des milieux de travail

2.2.1 Un cas typique du « bonjour »

« [...] Tu vois, quand on entre dans mon bureau en me demandant si j'ai un tel papier [...] et qu'on ne me dit pas bonjour, c'est comme si je n'existais pas, on a juste besoin de ce papier (oui c'est bien moi qui l'ai mais je lui donnerai pas) mais je ne suis pas un distributeur (ni une photocopieuse), je suis un être humain d'abord ! Alors, on me dit d'abord « bonjour », c'est la moindre des choses. Qu'il comprenne ça, et je lui donnerai son papier... »

« [...] nous on est petits-petits-fils et filles d'esclaves. On ne disait pas bonjour aux esclaves, c'était tout juste des bêtes, on ne nous regardait pas, tu ne connais pas toi mais c'est vrai hein, on ne ment pas c'est la réalité. Ma grand-mère m'a raconté et elle m'a appris les bonnes manières, elle me disait que c'était les « chefs » qui se saluaient entre eux, se disaient bonjour. Pas les esclaves. Je sais pas si ça vient de là hein [...] mais moi je supporte pas les gens qui ne prennent même pas la peine de me saluer. Beaucoup de gens d'ailleurs pensent comme moi. Mais tu sais, c'est toujours les mêmes qui font ça. Entre nous, on n'a pas ce problème. C'est avec les gens qui ne connaissent pas comment on vit ici. Y a pas que ça hein mais c'est vrai [...] »

« Moi je suis là depuis un certain temps, heu... plus de 20 ans en fait... le temps passe tellement vite [...] et donc je sais qu'il faut toujours dire bonjour aux gens, sinon la communication ne passe pas, les gens le prennent très mal si quand on les rencontre on ne les salue pas. Du coup, même si c'est 30 fois par jour (rires) je fais toujours un salut, on ne sait jamais... les nouveaux arrivants ne le savent pas forcément et souvent, ça pose problème [...] »

« Quand on ne me dit pas bonjour, je coupe la personne qui vient me parler en disant BOONJOUUR pour bien faire comprendre que c'est comme ça qu'on aborde les gens, pour lui apprendre la politesse. Je m'en fiche moi, de ce qu'il en pense mais moi au moins, je dis les choses, comme ça on n'a pas de rancœur après. J'ai dit ce que j'ai à dire [...] »

« C'est comme ça qu'on s'adresse aux autres ici. C'est d'ailleurs ça que je dis aux stagiaires et nouveaux arrivants, c'est



Figure 4 : Fait divers illustrant avec humour l'importance des salutations.

important de dire bonjour avant toute autre demande, toujours dire bonjour ! Puis après, tu demandes ce que tu veux »

« On reconnaît presque toujours les nouveaux arrivants, ils disent pas bonjour. Ils font comme en métropole. C'est différent en métropole. »

Ces quelques reports d'entretiens montrent explicitement que des codes communicationnels sont à comprendre, à accepter ou à mettre en perspective si l'on veut en saisir la signification (Figure 4). En Guadeloupe on ne jette pas un bonjour, on donne un bonjour ... On prend le temps de construire le bonjour : on s'arrête, on regarde les gens, on sourit ou on incline légèrement la tête.

Pour un cas comme celui-ci, qui ne comporte pas de conflits d'intérêts et de valeurs, cela ne semble pas un souci de respecter les traditions et leur signification. Par contre, dans d'autres secteurs dans lesquels ces mêmes injonctions sont également prônées, il semble que ce soit bien plus difficile à gérer pour les différentes parties : par exemple, le fait de travailler uniquement le matin (pour des métiers techniques comme le labour des champs, activités d'extérieur, ...), les horaires de travail, les tenues vestimentaires en lien avec la bienséance, la façon de s'adresser aux autres, les reproches faits en public (et non en privé), ... tous ces domaines relationnels peuvent potentiellement donner des situations conflictuelles, s'expliquant en partie par des codes culturels non partagés par tous.

En laissant le « culturel » à sa bonne place (Licata et Heine 2012) c'est-à-dire celle qui explique une petite partie d'un fonctionnement institutionnel, il est tout de même intéressant d'en distinguer quelque peu ses contours, bien présents dans l'environnement du CIAG. Il n'est nullement question de centrer les réflexions sur les origines mais essentiellement sur les codes de communication qui en découlent. Il ne s'agit pas ici de faire une étude sociologique des cultures guadeloupéennes et hexagonales, mais seulement d'identifier de potentiels facteurs explicatifs de compréhension différente d'une réalité multiforme, de par cette différence de culture, acquise depuis sa petite enfance la plupart du temps.

2.2.2 Le créole et l'oralité

La plupart des personnes rencontrées sur le territoire le diront, « le créole est parlé à la maison et entre amis, le français est la langue des administrations, du travail et de tout ce qui est officiel. Il est appris à l'école et est obligatoire quand on vient d'une famille moderne ». Certains témoignages ont été fréquents et marquants : « À la maison, mes parents me parlaient en créole mais j'étais obligé de répondre en français sinon je me faisais taper. On ne pouvait pas parler le créole, c'est le français qui a toujours été la langue principale. Ce n'est qu'avec les copains, hors de la maison, que je parlais créole ».

Le créole est une langue principalement orale et malgré une généralisation massive des écrits (informations, communication, règlement, sanctions, ...) dont tout le monde est en capacité de les

lire et de les comprendre, il semble que d'utiliser cette oralité peut permettre de faciliter l'accès aux informations et la compréhension des éléments importants que l'on veut faire passer. Dès lors, on peut s'appliquer à penser au type d'information qui gagnerait à s'extraire de la masse informative et la valoriser sous forme orale, vidéo par exemple, afin de la rendre vivante, proactive, mouvementée

Formel / Informel

Mon analyse

- Espaces qui semblent non identifiés, non valorisés comme espaces de communication.
- Équilibre entre les 2 espaces à trouver : pourquoi ?
 - Trop d'informel (pas de cadre) : « bruits de couloir », ragots, « téléphone arabe » de déformation des informations, impression de n'être pas au courant, d'injustice, d'être délaissé, conflits d'intérêts, impression de non gestion, de laisser-aller, « tout est permis », perte d'efficacité.
 - Trop de formel : pas d'espace d'expression, sentiment d'être « traqué », « on ne peut jamais proposer », peu d'intérêt pour ce que je suis et je pense, perte de motivation, d'investissement, de plaisir à venir travailler, fossé entre le travail et le bien-être, manque de cohésion collective, individualisme et compétition exacerbée.
 - Attention aux changements d'échelle d'un échange bilatéral (dispersion des infos actées, à chaque niveau. Ex : technicien-chercheur (formel) → dispatche info chacun avec ses collègues (informel))

et pourquoi pas avec un peu d'humour, ce qui tendrait à mobiliser l'affectif, moteur de motivation bien souvent.

Les conséquences des communications orales sont à prendre en compte. Avantages et aussi inconvénients, les échanges oraux ne permettent pas une capitalisation des idées développées, il faut donc s'atteler à les retranscrire, au moins dans une forme synthétique afin de ne pas répéter indéfiniment les mêmes propos sans avancer sur les projets par exemple, ou oublier certains points importants. Un récapitulatif, reprenant les points principaux, à l'aide d'outils comme les cartes heuristiques, peut être d'un grand secours à cet effet.

Sous le terme « construire une mixité culturelle », il s'agit de combiner les codes communicationnels afin de les rendre accessibles et compréhensibles par les partenaires de travail. Le principe de *design thinking*¹⁰ peut alors prendre tout son sens de lieu de partage et de construction d'une compréhension commune de ce qu'est le travail, quel en est son contenu, sa forme, ce qui doit se faire ou non, les modalités de mise en œuvre, etc.

¹⁰ Le Design Thinking est une approche de l'innovation et de son management qui se veut une synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive. Il s'appuie beaucoup sur un processus de co-créativité impliquant des retours de l'utilisateur final. Pour plus d'informations se reporter à l'annexe 7.

2.3 Formel et informel

Les espaces formels et informels forment un ensemble dans lequel les individus évoluent au travail, structuré selon des besoins et des contraintes. En analysant le fonctionnement de la communication sous l'angle relationnel, il semble que les espaces informels soient trop peu valorisés d'un côté : les espaces « pause-café » sont soit bien valorisés car installés par les agents et partagés par tous, soit ne sont pas investis parce que non pratique, ou non convivial même si mis à disposition. Le constat est qu'il n'existe pas réellement de Quartier Général où tout le personnel peut se croiser et donc échanger informellement sans besoins explicites. Par exemple, des halls d'entrée qui donnent un passage obligé à tout le personnel permet potentiellement d'y croiser n'importe quel collègue, qu'on le veuille ou non... à chaque fois, des opportunités de se connaître ou se reconnaître et prendre le temps de se dire 3 mots.

Au CIAG, il y a des bâtiments très éloignés les uns des autres, correspondant à des Unités de Recherche donc des groupes de travail qui en fait, ont très peu de raison de se déplacer dans les autres bâtiments, sauf éventuellement pour des réunions. Cette configuration spatiale détermine un fonctionnement où l'informel est difficile voire impossible entre les personnes de bâtiments différents. Il faut alors, de cette réalité organisationnelle (une socio-matérialité forte) créer des lieux de rencontre spécifiques si on veut créer de la cohésion de Centre. Sans parler des sites géographiquement éloignés (Gardel, Godet, Martinique et Guyane) qui eux sont encore dans une autre configuration, il est difficile de « naturellement » composer un Centre où tout le monde se côtoie.

Pour le tenter, il serait possible par exemple d'aménager un espace relativement central près de la cantine (qui est le seul lieu où peuvent se croiser tous les agents confondus, pour le site de Duclos). Cet espace pourrait

être assez simple : sous forme d'un grand carbet ou une terrasse munie d'un toit, d'un sol bétonné et quelques bancs ou chaises permettant de venir faire une pause après déjeuner, prendre l'air entre deux réunions, s'asseoir pour échanger quelques mots avec d'autres. Cet espace pourrait accueillir des panneaux d'affichage servant uniquement aux manifestations culturelles, musicales ou autres. On pourrait y planter un arbre à palabre, ce serait un cadre agréable, extérieur, modulable. Les personnes ayant des talents de décoration (il y a en a, de très talentueux) pourraient investir le lieu pour démontrer leur savoir-faire, d'autres pourraient y planter autour des fleurs ou des fruits, légumes qui seraient partagés sur place... beaucoup d'idées pourraient faire leur apparition, créant ainsi un espace cadré d'informel, faisant vivre et peut-être se développer une culture d'entreprise.

Formel / Informel
Quelles préconisations ?

- Cadrer, avec comme objectif :
 - Donner un espace dans lequel les infos informelles peuvent s'exprimer
 - Nourrir les espaces informels par des idées de loisirs, une vie proche du professionnel, mais ludique où on fait appel AUSAI à l'émotionnel, à la satisfaction, au ressenti, au vécu.
- L'Informel peut se gérer :
 - Créer des espaces de rencontre, cadrés (affichage, facilitations mobilières et matériel)
 - Organisation de festivités qui intéressent la collectivité, en responsabilisant certains, en attribuant des rôles à d'autres (ex : ADASS)
- Le Formel peut se décliner en :
 - Donnant plus de place aux informations formelles, en souplesse, avec agilité
 - Règlement – conduite – valeurs – sanctions –
 - Loisirs, compréhension, vie collective, propositions, ...

Mais il ne suffit pas de faire construire un carbet et le mettre à disposition des agents pour qu'il soit investi et serve à quelque chose. Comme pour toute initiative, une méthodologie doit probablement se mettre en place pour arriver à créer une dynamique autour du projet. Et c'est là qu'interviennent toutes les théories sur la participation active et le management participatif. Les projets doivent probablement être construits avec les agents, depuis leur conception, jusqu'à leur réalisation effective. La phrase de Zobrist aurait ici toute sa dimension : « Le management, ce n'est pas faire, c'est une sorte de laisser-faire, pour faire en sorte que les choses se fassent d'elles-mêmes » (Getz et Carneyr 2012). Le talent d'un animateur serait donc de lancer l'idée et organiser un cadre de rencontre pour discuter du sujet, en amenant un canevas organisationnel pour que chaque point important soit discuté et choisi. Après plusieurs séances de travail, les décisions seraient formalisées, financées, concrètement, en ayant attribué les rôles aux personnes selon leurs préférences et possibilités, pour enfin suivre l'évolution de la mise en place du projet, qui très certainement, comporte plus d'éléments intrinsèques de réussite qu'un chantier tout fini effectué par des prestataires externes. L'investissement dans la création d'un projet (comme d'un événement) est une clef de motivation pour chaque personne impliquée dans le projet, qui permet au responsable de ne pas travailler seul en donnant des ordres, mais de travailler en communauté où chacun prend une part de responsabilité en connaissance de cause.

À plus court terme, l'aménagement d'un espace commun virtuel (cf. les propositions de groupe type facebook déjà évoquées) pourrait permettre de faciliter les échanges informels.

2.4 Opérationnels et fonctionnels (administratifs)

« Pourquoi parler d'administratifs (fonctionnels) et d'opérationnels ? N'y a-t-il pas une volonté et un risque de séparer des entités qui forment en fait, un tout nécessaire ? dit-on par-là que les administratifs ne sont pas opérationnels ? ». Au vu de cette question posée sur le terrain, il semble nécessaire d'explicitier les termes et les notions afférentes.

2.4.1 Cadre théorique

Le Tableau 2 reprend les principales distinctions entre les catégories d'opérationnels et de fonctionnels¹¹.

Tableau 2 : Distinctions entre opérationnel et fonctionnel.

	Opérationnels	Administratifs ou fonctionnels
Définition	<p>L'opérationnel regroupe l'ensemble des activités et du personnel liées directement à la fabrication, à l'expédition des biens produits par l'entreprise (<i>production, vente, logistique...</i>). <i>dans notre cas, il s'agit bien de produire de la science agronomique.</i> Les opérationnels sont directement acteurs sur les flux traités par l'entreprise.</p> <p>Fonctions de travail avec des métiers différents qui sont (chercheurs, techniciens, ingénieurs, ...)</p>	<p>Le fonctionnel regroupe habituellement les activités et le personnel ayant un rôle de support à la production, à l'activité principale de l'entreprise, ou une implication dans des projets transversaux.</p> <p>On trouvera dans les services fonctionnels par exemple : la qualité, les RH, l'informatique, le contrôle de gestion, la comptabilité, le juridique, pilotage de projets, bureau d'étude, le marketing...</p> <p>Les services fonctionnels ont un rôle de support, d'expertise par rapport aux services opérationnels. Ils peuvent également avoir un rôle de cadrage et de contrôle de l'activité.</p>
Fonction assise ou mobile	<p>Ces agents sont plutôt « mobiles », en déplacement, mouvements sur le terrain et dans les bureaux, nombreuses rencontres dont celles avec les partenaires, intervenants extérieurs.</p>	<p>Places « assises » dans lesquelles peu de déplacements sont attendus.</p> <p>Les contacts avec les partenaires sont généralement limités à des échanges de documents, pour signatures (ou négociation des intérêts de chaque partie, au mieux).</p> <p>Fonctions de travail avec comme métiers différents les secrétaires, les comptables, le service achat, les RH, ... c'est-à-dire des métiers administratifs (gestion)</p>
Des activités aux caractéristiques distinctes	<p>Dans une logique de flux. Les flux étant planifiés par rapport aux engagements pris auprès des financeurs.</p>	<p>Dans une logique séquentielle. <u>Par exemple</u> : Une équipe projet est constituée pour une période définie, un service qualité est rythmé par les dates d'audit externe, un service comptable ou du personnel par un calendrier d'obligations sociales et fiscales (<i>clôture de l'exercice comptable, déclarations sociales trimestrielles et annuelles, plan de formation annuel...</i>).</p>

Cette découpe de la réalité, comme celle de genre (hommes/femmes), celle des fonctions, des anciens/nouveaux... a pour objectif de comprendre une réalité de travail et des procédures de gestion qui ne sont pas identiques pour les différentes parties, fictivement ou réellement scindées. L'idée est bien qu'il existe des difficultés de mises en perspectives des métiers où deux pôles se

¹¹ Adapté de <http://anthelia.org/>.

distinguent par des réalités pragmatiques de travail. Ils ont chacun des revendications, que l'on tente de comprendre. Au-delà de ces réalités, il s'agit bien d'interaction entre les parties en jeu, qui s'explique par des complexités de métier qui ont probablement du mal à se représenter la difficulté de l'autre.

Le croisement des services opérationnels et fonctionnels donne une structure dite matricielle (Figure 5). Ceci est renforcé par la constitution d'équipes projet. La multiplication des services fonctionnels crée en premier lieu un éclatement des responsabilités et des pouvoirs.

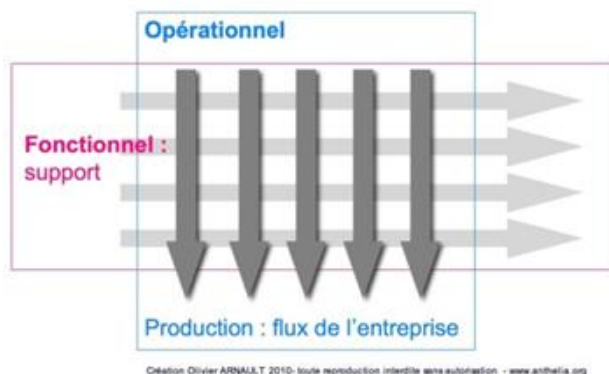


Figure 5 : Matrice d'interaction fonctionnel/opérationnel.

Les situations conflictuelles sont probablement des situations de déséquilibre. L'interaction entre services opérationnels et fonctionnels peut conduire à une grande variété de situations conflictuelles préjudiciables au fonctionnement de l'entreprise et aux acteurs les subissant : conflits de priorités, conflits de moyens, appartenance d'un même salarié à plusieurs lignes hiérarchiques (opérationnelle et fonctionnelle) source d'une multiplication d'injonctions, parfois contradictoires, compétition entre services, projets, voire rivalités...

2.4.2 Mise en pratique au CIAG

Du point de vue des agents fonctionnels, les préconisations reposent sur le constat extrait des verbatims qui dès les premiers entretiens ont fait leur apparition, sous diverses formes. « *Ce n'est pas ça que j'avais demandé de faire* », « *ils râlent tout le temps mais c'est moi qui dois tout reprendre à leur place, ils ne font vraiment aucun effort* », « *... je ne peux que leur rappeler que c'est demain le dernier jour pour rendre tel papier, je leur fais un mail de rappel, je les appelle au téléphone, parfois même je me déplace... je dois pleurer pour qu'ils signent, et après c'est moi qui ai l'air de pas faire mon travail* », « *... parfois, j'ai l'impression de faire un boulot impossible, ça ne dépend pas de moi, les chercheurs font ce qu'ils veulent de tout façon, et nous on doit se débrouiller avec ça.* »

Essentiellement pour exprimer des remontrances et des blocages, ces revendications peuvent reposer sur l'hypothèse d'une méconnaissance de part et d'autre, du métier de l'autre. Chacun a une

Opérationnels et administratifs

Quels constats ?

« ils n'ont aucune idée de ce que je dois assumer, ils viennent avec leurs règles stupides et je ne peux que m'y plier, qu'ils fassent un effort ! »
« ils pensent que c'est moi qui ne veut pas. Mais qu'ils viennent voir mon budget, je peux pas créer l'argent ou le tirer de mon cabas »
« c'est ingérable, ils font tout pour m'empêcher de travailler »

Difficultés en terme de compréhension des métiers de chacun :

	Opérationnels	Administratifs
Contraintes		
Obligations		
Demandes légitimes		
Incompréhensions		
Réalités de métier		

utilité importante dans le travail, sous projets de recherche entre autre. Mais il semble compliqué et difficile de se rendre compte de la réalité environnementale qui entoure ces différents métiers. Ajoutons à ces propos, que des enjeux de pouvoirs sont probablement à l'œuvre également. Dans des postes ou des métiers où peu de reconnaissance est accordée par les autres, les zones d'incertitudes même minimales

deviennent source de pouvoir afin d'accéder à cette reconnaissance dont on a besoin. Refuser des clefs, appliquer strictement des règles en maintenant une position inébranlable, manquer de souplesse adaptative sont probablement des exemples de zones de pouvoir surinvesties, ayant une fonction dans la vie des agents, remplissant un rôle qu'il serait intéressant de comprendre.

A l'opposé, le point vue des opérationnels peut être illustré par le verbatim suivant : « Tous ces papiers et documents à remplir, les procédures administratives, c'est ma mort. C'est impossible de travailler, il y a toujours quelque chose qui manque, de nouvelles feuilles à faire remplir par un tel, avant d'en faire des copies à retourner à tel autre, constituer des dossiers où de toute façon ce ne sera pas bien fait... l'administration prend tout mon temps, je passe mes journées à ça et le vrai travail scientifique, eh beh on fait ce qu'on peut avec le temps qui reste... et j'ai l'impression que c'est de pire en pire avec le temps...».

Une des clés de compréhension de ce phénomène peut être la différence entre le management et la gestion (Ngouloubi et Lubiya Kataba 2012). La gestion renvoie à la recherche de l'adéquation entre les ressources disponibles et les objectifs fixes via l'optimisation de ces ressources. Elle correspond à des disciplines telles que le contrôle de gestion, la comptabilité (publique ou privée), la gestion de ressources humaines. Son enseignement passe par l'apprentissage de technique et de savoir-faire spécifique. Un gestionnaire se contente des tâches administratives qui

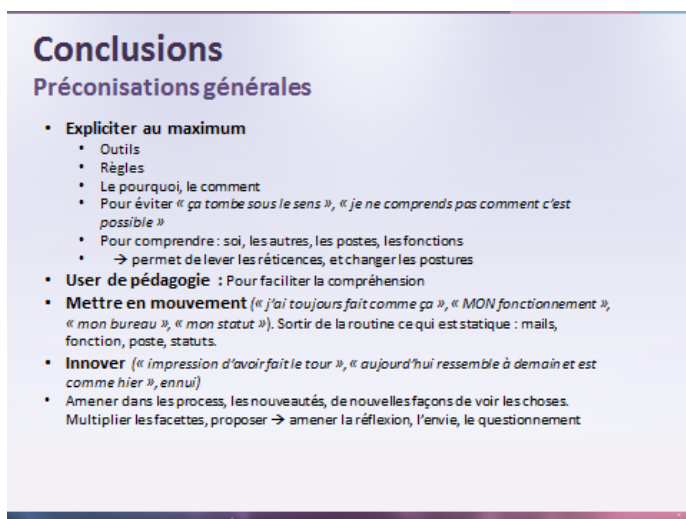
Opérationnels et administratifs

Préconisations

- Écouter et transcrire les difficultés de part et d'autre
- Analyser leurs réalités de travail, en ouvrant les domaines de différenciation (être isolé les uns des autres, ne pas être en lien ni en communication en dehors des demandes, vivre en bureau ou vivre en déplacements réguliers, ...)
- Promouvoir des échanges autres que les contraintes et obligations, c.à.d. créer des communications informelles et activités de partage + intégrer les parties dans les présentations (les inviter, les amener à collaborer)
- faire connaître et participer chacun dans le métier de l'autre, au moins une fois (permet de comprendre les réalités respectives)
- cadrer en amont les changements de règles administratives (préparer, expliquer, montrer, exemplifier). Les administratifs pourraient faire eux-mêmes cet exercice (valorisant, autre modes de communication que d'habitude, utile à tous, sortent de l'ombre, se mettent en scène, ...)

sont généralement liées aux textes de lois. Ses activités sont centrées sur la maîtrise des travaux courants et visent avant tout l'efficacité (op.cit).

Le management, pour sa part, traite de la dynamique de l'organisation et peut s'étendre, la plupart du temps, sans une réflexion stratégique sur les objectifs poursuivis. Il s'appuie sur les qualités des hommes et des femmes qui donnent vie à cette stratégie : leur leadership, la capacité d'encadrer une équipe, leur sens de l'écoute. Le management, en plus de la gestion comporte aussi le



Conclusions
Préconisations générales

- **Expliciter au maximum**
 - Outils
 - Règles
 - Le pourquoi, le comment
 - Pour éviter « ça tombe sous le sens », « je ne comprends pas comment c'est possible »
 - Pour comprendre : soi, les autres, les postes, les fonctions
 - → permet de lever les réticences, et changer les postures
- **User de pédagogie** : Pour faciliter la compréhension
- **Mettre en mouvement** (« j'ai toujours fait comme ça », « MON fonctionnement », « mon bureau », « mon statut »). Sortir de la routine ce qui est statique : mails, fonction, poste, statuts.
- **Innover** (« impression d'avoir fait le tour », « aujourd'hui ressemble à demain et est comme hier », ennui)
- Amener dans les process, les nouveautés, de nouvelles façons de voir les choses. Multiplier les facettes, proposer → amener la réflexion, l'envie, le questionnement

savoir, le savoir-faire et le savoir-être de l'individu. Un manager a donc plus de marge de liberté (concernant la prise de décision) qu'un gestionnaire ou un administratif qui se contente généralement de suivre les procédures.

Donc, des métiers et des compétences différents sont demandés selon le secteur dans lequel on est engagé.

Les connaître et les partager peut donc permettre, bien au-delà de se disputer la part du lion, de s'entendre et reconnaître qu'il n'est ni facile d'être d'un côté, ni d'être de l'autre. Se mettre d'accord sur les besoins et les contraintes de chaque partie pourrait permettre de renouer des relations saines, dans lesquels la communication reste fluide et sans tabous. La capacité de compréhension de chacun s'en trouvera probablement augmentée et donc, la faisabilité des étapes de montage de projet également.

Autre postulat sur base des zones d'incertitudes surinvesties : intégrer systématiquement les gestionnaires dans les résultats et leur diffusion permettrait de valoriser et reconnaître le travail ardu et en sous-main de ces gestionnaires travaillant dans l'ombre le plus souvent, sans jamais avoir de lauriers de la bonne marche d'un projet ou d'une réussite scientifique. Les inclure dans les restitutions, les inviter aux présentations, leur donner la parole en public, les amener à expliquer leur travail... toutes ces modalités de reconnaissance de leur travail peut potentiellement amener une coopération et une collaboration effective de chaque partie, dans les projets qui ont bien besoin de chacun d'entre eux.

Ainsi, il semble que plusieurs pistes d'action soient possibles, en fonction des constats effectués. Les préconisations générales vont dans le sens de tenter d'explicitier au maximum les règles, les outils, le pourquoi et le comment de nos actions, pour tenter d'éviter les incompréhensions liées aux « ça tombe sous le sens », « ça me semble normal ». Ce qui l'est pour quelqu'un ne l'est pas

forcément pour les autres et surtout dans un cadre multiculturel, ces zones de compréhensions peuvent parfois être un grand fossé.

Mettre en mouvement les pratiques habituelles peut probablement amener des bénéfices à l'ensemble du fonctionnement institutionnel. Pouvant passer par l'utilisation des vidéos et autres outils de communication dans lesquels un investissement physique est demandé, ce mouvement représente une sorte de marche càd une succession d'équilibres et de déséquilibres dans une direction donnée, ayant pour conséquence de faire avancer des pratiques statiques à l'heure actuelle, non remises en question et conservées comme point fixe.

2.5 Le déploiement local d'une plateforme collaborative nationale : MERCURE

Mercure est un projet de plateforme collaborative unifiée, permettant la migration des solutions existantes à l'INRA, exécutable sur les 17 sites des Centres de Recherche, dont la Guadeloupe (Figure 6).

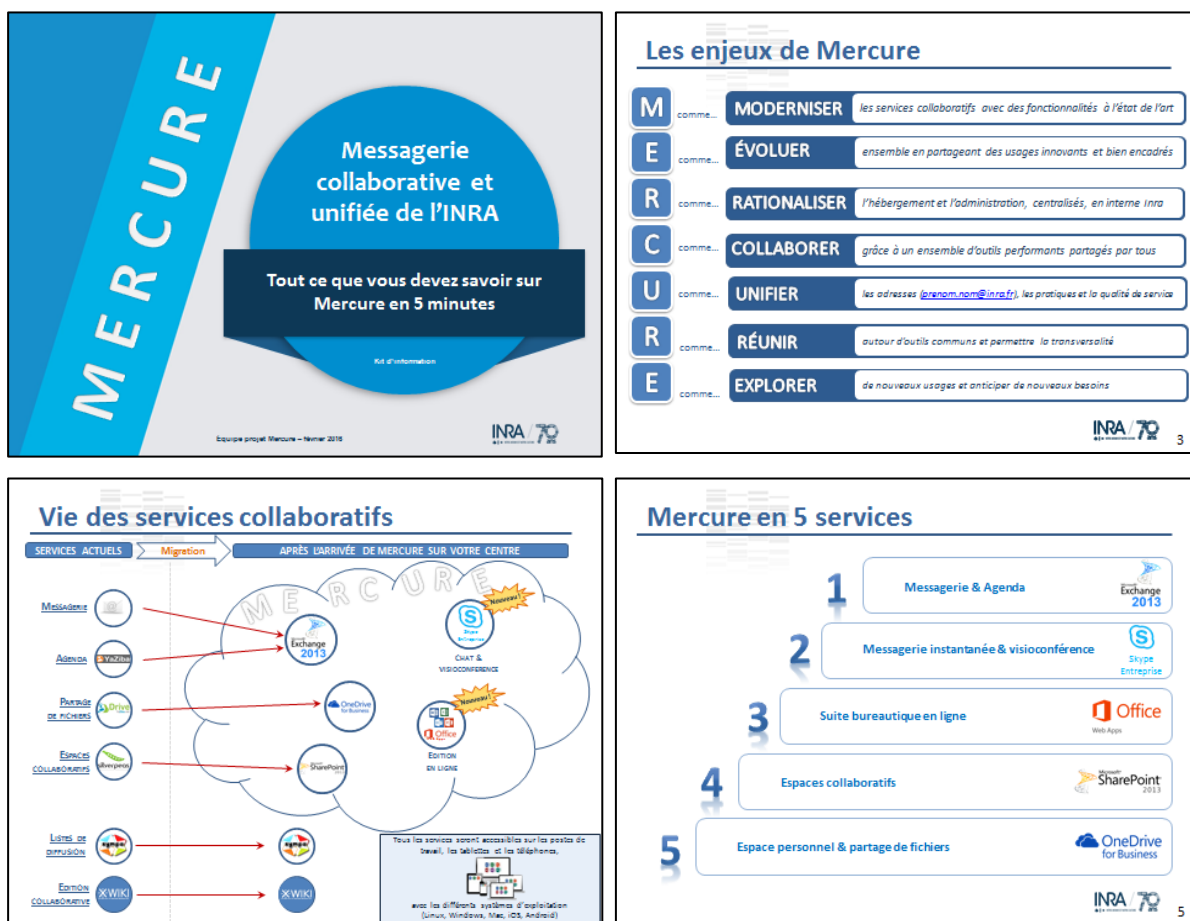


Figure 6 : Enjeux et services de la plateforme Mercure.

Le travail en communication interne effectué au CIAG m'a permis de reconnaître quels avantages ce nouvel outil de communication pourrait permettre dans le Centre. Par exemple, le fait que l'oralité et l'image soient porteurs d'une meilleure information que le mail pourrait se voir concrétisé par l'utilisation de la vidéo, la visio-conférence simplifiée, les groupes de discussion en « live », répondant par la même occasion à une double contrainte ainsi minimisée : celle d'écrire et de porter l'information de façon efficace.

Faire comprendre un concept ou des règles institutionnelles peuvent atteindre leur but de manière plus efficace par la vidéo, ce que j'ai tenté de faire en proposant une vidéo explicative du Bik a pawol (voir chapitre suivant). Parler est parfois bien plus facile que d'écrire. Voir une personne parler fait travailler 3 sens perceptifs au lieu d'un seul. Lire est moins stimulant que regarder des images et des mouvements dans une vidéo ou un film. Ce support plus riche permet d'inclure de nombreux principes « accrocheurs » tels que l'humour, le ton de voix, la musique, les couleurs, le style, ...

Bien que plus compliqué à la base (construire une vidéo est fastidieux lorsque l'on ne maîtrise pas les outils), ce support visuel et auditif peut s'avérer aussi rapide qu'un document écrit et structuré. Avec le temps et l'expérimentation, cela peut devenir la forme nouvelle d'une communication naturellement plus efficace. La nouvelle génération a par exemple prit l'habitude de communiquer principalement par message vidéo ou audio diffusés sous forme de tchat (Whatsapp). Mais il semble important de faire attention à bien cibler les secteurs dans lesquels ces vidéos peuvent se déployer. On ne peut vraisemblablement pas l'utiliser pour tout et pour rien, elle perdrait toute sa valeur ajoutée par un surplus d'informations non ciblées et laissées en pâture sans objectif constructif.

Cette plateforme offre des outils actuellement manquants. Les apports de ces technologies semblent répondre à des besoins collectifs de mise en réseau, de communications facilitées entre espaces géographiques lointains permettant de rapprocher (en temps et en distance) les acteurs d'une même institution. Les outils comme les forums de discussion, l'intégration des réseaux sociaux comme support de vie informelle essentielle pour désengorger les espaces formels des expressions libres, c'est tout cela qui sera permis avec Mercure, une fois installée, maîtrisée et utilisée.

Mais pour cela, il semble important de *montrer et faciliter* la prise en main des nouveaux outils, dans le souci constant de répondre à des besoins (les pointer, les expliciter, y répondre par les nouveaux outils). Il s'agit de montrer, par l'exemple. Voir quelle peut-être l'utilité des outils permet probablement de faire émerger le désir de se l'approprier. En voir des exemplaires, permet potentiellement de donner des idées, le concevoir pour ses propres activités et besoins

professionnels. Le montage de la vidéo explicitant la démarche du Bik a pawol (voir chapitre BIK A PAWOL) en est un des essais, qui permet de voir quel impact ce mode de communication peut avoir sur un groupe cible. Apparemment, c'est une modalité marquante pour les esprits... ne sachant pas si c'est la nouveauté, ou le contenu qui a fait la différence... les retours ont été nombreux dans le sens où « le message est bien passé », « jeter les feuilles » a fait sourire les chercheurs. L'objectif est atteint.

Ensuite, il s'agit de faciliter l'utilisation, par outils pédagogiques, collectivement d'abord, individuellement ensuite. Un accompagnement de proximité de qualité pourrait permettre aux agents d'utiliser ces outils avec de grands bénéfices à la clé.

Skype : non autorisé à l'heure actuelle, skype offre de nombreuses possibilités de dialogue rapide, en plus d'une possibilité d'enregistrer des messages vidéos rapidement et facilement. Cet outil est sans conteste, une modalité qui vaut la peine d'être développée et étendue à l'ensemble des agents de l'Institution.

La Messagerie unifiée, permettrait peut-être de redistribuer les alias et étoffer les équipes de direction, comme stipulé dans le diaporama (annexe 2).

3 Évolution du monde du travail

La communication interne ne peut se définir sans un regard approfondi sur les changements opérés par l'évolution de la sphère professionnelle, en tant qu'environnement qui détermine l'identité d'une organisation, d'une Institution.

Si l'on en croit les divers témoignages des chercheurs et gestionnaires de projets, entre autres, on passe d'un travail axé sur la recherche scientifique avant tout, à de la recherche de financement de ses outils de travail dans une logique de rentabilité, permettant de travailler càd de faire de la recherche scientifique. Être rentable n'est pas le même travail que de pourvoir à nourrir la population. Pour reprendre Mintzberg (1989), il y a un glissement des objectifs de mission vers un monopole des objectifs de système. Cet aspect des choses complique massivement l'organisation du travail tel qu'il est actuellement assumé. Les conséquences de l'évolution du monde, du marché, de la mondialisation et internationalisation ont des stigmates prononcés sur le terrain et dans la vie des institutions. Le constat est généralisé, et dans la structure même du Centre, cela se répercute sur le

rôle de chaque personne en fonction, demandant dès lors aux pratiques, de s'adapter aux nouvelles exigences et contraintes de travail.

3.1 *Des rôles en transformation*

« Tu sais, le Centre n'a pas toujours été comme ça, vide et pas entretenu, sans expérimentations et avec des mauvaises herbes partout (soupir). Un moment donné dans le Centre, nous étions plus de 350 à travailler, avec plein d'ouvriers dans tous les domaines. Il y avait de tout [...], aaah c'était le bon temps... le Centre avait tout pour fonctionner en interne. Si on devait construire un bâtiment, il y avait le maçon et ses ouvriers, un charpentier, des couvreurs, ... on n'avait besoin de personne de l'extérieur ![...] Mais à cette époque-là, on travaillait aussi chacun sous la direction d'un chercheur, avec qui on buvait le café le matin, il nous donnait le travail du jour en papotant sur le bord du champs, on le voyait souvent arriver pour voir l'avancement du travail et circuler dans le Centre. Le soir, il revenait nous voir, on s'asseyait en regardant les champs, en discutant parfois de la nature, des plantes, des insectes, de nos difficultés... C'étaient vraiment des chercheurs de qualité, avec qui on s'entendait bien, très bien même »

La communication dans ce cadre oppose :

- la proximité physique et la régularité des échanges en face-à-face, à l'envoi de document par mail,
- l'explication du travail donnée dans des bureaux, à l'exemple sur le terrain des activités à fournir
- la présence sur le terrain, à l'absence de contact avec la terre.

À travers ces exemples, on comprend que la manière de communiquer possède une multitude de significations intrinsèques, dont il faut probablement tenir compte : sa propre communication a un impact et constitue une représentation pour les autres, d'autant plus qu'on est responsable et manager. Comprendre l'impact de son mode de communication est une donnée primordiale pour l'efficacité de ses actions.

Les modalités de travail ont changé. Les besoins sont restés dans les mémoires, identiques à des souvenirs et à des impressions plus positives « d'avant ». Or, il n'est pas question de revenir en arrière mais bien d'évoluer avec son temps, en gardant les aspects positifs de ce qui fonctionnait bien (important et fondateur) et en les transposant à de nouvelles technologies qui peuvent faciliter grandement certaines interactions. Par exemple, garder la proximité physique régulière chercheurs-techniciens, mais en multipliant les modes de communication possibles : le téléphone, les vidéos, les réseaux sociaux...

La spécificité du travail à l'INRA étant l'agronomie, c'est-à-dire des tâches de « terre », de culture, à l'extérieur pour les expérimentations, en laboratoire pour les analyses, à l'ordinateur pour le traitement des données... la communication des uns et des autres peut être potentiellement plus efficace « qu'avant » puisqu'il existe de multiples outils de pointe pour le faire. Il faut probablement s'y pencher, pour découvrir quels sont ces modes de communications, porteurs de relations interpersonnelles répondant aux besoins des travailleurs.

3.2 Évolution de certaines activités

Au fur et à mesure de l'évolution du travail au CIAG, des métiers se sont vus créés intra-muros, selon les témoignages d'anciens aujourd'hui à la retraite. Il y avait donc jusqu'à 350 agents sur le terrain, rassemblant quantité de métiers ouvriers comme des menuisiers, maçons, électriciens, des ateliers d'aiguillage d'outils, garages et mécaniciens, ... installés dans le Centre et travaillant principalement pour les chercheurs et la vie interne de Centre. Pas besoin de ce fait, de faire appel à des prestataires externes. Aujourd'hui, il faut passer par ces prestataires externes pour la plupart des travaux et aménagements du Centre. Ce sont les ouvriers principalement qui ont perdu de leur masse, et de leur force de travail. La généralisation de l'externalisation des tâches qui ne sont pas le « cœur » de l'institution est une dynamique mondiale décrite par Boltanski et Chiapello (1999).

Les métiers aujourd'hui disparus concernent également des entomologistes, documentalistes systématiseurs spécialisés dans la flore, les mauvaises herbes, les champignons, ... ces métiers, parfois reconnus mondialement pour leur savoir encyclopédique tropical, lentement construit et accumulé par quelques figures emblématiques, participaient à faire connaître et reconnaître le CIAG comme expert dans ces domaines scientifiques. Tenus par des individus uniques, ces métiers ont disparu avec leur mise à la retraite... laissant orphelin le Centre de toutes ces spécialisations qui pourtant lui donnaient une valeur ajoutée et une identité. Il existe aujourd'hui, sous format de collections mortes, des bibliothèques d'insectes et de plantes, mais les connaissances et expertises des nouveaux spécimens ne passent plus par des spécialistes CIAG, qui n'existent plus.

Aujourd'hui, il reste quelques entités de ces périodes « fastes » comme le garage, la cantine, un service technique composé de frigoristes, électriciens, un pôle important d'informaticiens et gestionnaires informatique. Ces pôles évoluent avec le temps, et selon les besoins. Comme dans toute la fonction publique actuellement, les restrictions budgétaires vont dans le sens d'un non renouvellement des départs à la retraite des agents. Donc, « naturellement » certains postes ne sont pas renouvelés ce qui marque une évolution lente, mais certaine d'un profil de Centre. Cet état de

fait peut trouver une adaptation positive et productive par une communication de *ce que représente* cette évolution, en reconnaissant ce qu'elle génère et engendre : l'abandon de certaines fonctions, mais surtout la création de différents postes, donnant l'espoir de trouver dans ces nouveaux outils technologiques et connaissances, des perspectives à long terme qui ne sont pas *que* des compensations à ce qui est perdu, mais aussi et surtout, de nouvelles façons de créer un environnement riche, plus adapté, plus varié que ce qui existait dans le passé.

4 Interculturalité

Pour Licata et Heine (2012), tout n'est pas une question de culture, ni une question de communication. Il est bien évident qu'il ne s'agit pas de réduire des problématiques relationnelles ou organisationnelles à telle ou telle causalité, mais d'en proposer quelques pistes de compréhension.

Comme l'explicite Boisseval-Balme (2015), un management endogène à la Guadeloupe doit prendre en compte la diversité culturelle des salariés d'entreprise sur le territoire. *« Il s'agirait d'une interaction et non d'une simple juxtaposition entre un management « à la française » (très hiérarchisé), et celui d'un pilotage des hommes plus ancré sur les caractéristiques de la société guadeloupéenne par une synergie en termes d'apprentissages et d'enrichissements mutuels ».*

Par exemple : la notion d'entraide comme trait culturel de la société guadeloupéenne que regrettent nombre de salariés anciens ; redécouvrir les atouts de l'oralité : *« le surinvestissement dans l'écrit dans les entreprises (mails, notes de service, courriers) développe la méfiance des collaborateurs et engendre parfois de la délation. Trouver un équilibre entre l'oralité et l'écrit permet de conserver du lien entre les personnes en favorisant une communication plus fluide et plus humaine. Les salariés se plaignent du manque de communication avec leurs supérieurs hiérarchiques : nous travaillons dans des espaces suffisamment proches pour éviter le flot de mails qui servent à transmettre les informations »* (Boisseval-Balme 2015).

4.1 Exemples situationnels

Au travail, le même phénomène peut apparaître, sans qu'il y ait pour autant de communication défaillante, ou de difficultés particulières. Ce sont les références culturelles qui peuvent parfois expliquer certaines situations. Par exemple à la cantine : « *les métros, ils mangent généralement dehors et nous on est à l'intérieur. Je ne comprends pas comment ils préfèrent manger dans le vent, la poussière et les chiens errants. Mais enfin, c'est leur problème ... mais qu'ils utilisent les couverts de la cantine pour leur donner les restes de leur repas, ça c'est pas possible ! Ça donne des maladies ces bêtes là, ce n'est pas hygiénique... On leur a déjà dit ça, mais ils continuent, ils s'en foutent, c'est chacun pour soi comme d'habitude* ». D'un point de vue de ceux qui mangent dehors, cela donne ceci, entre autre : « *les gwadas mangent à l'intérieur, je ne comprends pas comment ils peuvent rester là-dedans, il y a un bruit d'enfer car ça résonne, il fait super chaud on peut à peine respirer. Je comprends pas comment ils peuvent manger dedans. La dernière, c'est qu'ils râlent parce qu'on donne nos restes, nos os au pauvre chien, tu sais le chien qui toujours devant la cantine... il est devenu à force le chien de l'inra. Tu es d'accord avec moi qu'il vaut mieux recycler les restes comme ça au moins on ne jète pas, non ? ben ça ils comprennent pas, ils menacent même de ne plus nous servir...* ». Du coup, sur le mur de la cantine, on peut voir dorénavant cette affiche : « *pour des questions d'hygiène, il est strictement interdit d'utiliser les couverts de la cantine pour nourrir les chiens errants* ».

L'intérêt de ces verbatims réside surtout dans les écarts d'informations donnés par les uns et les autres. Connaître les dégâts que peuvent causer les chiens errants en Guadeloupe, porteurs de maladies et d'une agressivité notoire permet probablement de prendre ses distances par rapport au chien qui a élu domicile près de la cantine. Les personnes n'ayant pas été confrontés à cette réalité ne comprennent pas l'attitude d'évitement que peuvent avoir ceux qui la connaissent. Expliquer le pourquoi des choses, en vidéo par exemple, en donnant toutes les informations à ce sujet permettrait probablement d'éviter les rancunes, les « râleries », les conflits d'intérêts, etc.

Ceci est un exemple très simple et dépourvu d'enjeux professionnels. Il existe ce même dialogue d'incompréhension dans les sphères du travail, entre agents de mêmes statuts, entre agents de statuts différents, entre hommes et femmes, entre anciens et nouveaux recrutés... Par exemple, l'expression « *coup de main* », souvent utilisée lorsqu'un agent apporte ses compétences au sein d'un autre groupe, n'est pas appréciée localement. Le « *coup de main* » minimise l'apport de l'autre au profit d'une flexibilité très occidentale, allant de soi. Au contraire, les techniciens préfèrent parler « *d'aide* » qui permet de reconnaître au travailleur toute l'importance de sa compétence.

« Les techniciens ne veulent pas travailler » versus « les chercheurs sont tous les mêmes », « le travail est mal fait » versus « ils n'expliquent pas le but de leurs travaux, j'applique mais sans savoir

ce que je fais », « avant, c'était mieux ». Sur ces verbatims, les mêmes constats peuvent s'appliquer, ajoutant aux arguments, qu'ils intègrent des notions de rencontres physiques, de liens humains de proximité, de contact visuel et auditif et de mise en commun des préalables de compréhension du travail à fournir.

Sans entrer dans les détails, pour éviter toute approche traçable des entretiens, il semble qu'il faille nécessairement passer par l'explicitation des choses. Expliquer pourquoi, comment, pour quelles raisons, dans quel but, par quels moyens et échanger sur la compréhension de l'autre, sa propre compréhension. La grande tolérance qui existe au sein du CIAG, de la couleur de peau, des origines de toutes sortes est une base extrêmement forte, généralisée et évidente en quelque sorte. Il n'est donc jamais question de racisme ou de discrimination. Il s'agit plus probablement d'effets secondaires, non voulus et inconscients la plupart du temps. En utilisant les termes de « *nous et eux* », les gwadas et les métros, les français et les locaux, l'hexagone et la Guadeloupe, on intègre la différence notoire entre des cultures différentes, sans pour autant lui donner de valeur positive ou négative à premier abord. La volonté de ne pas faire de discrimination est grande et c'est probablement la raison pour laquelle la souffrance au travail est si présente... ne pas vouloir mettre sur le compte de la différence culturelle des incompréhensions quotidiennes met le doute sur des capacités ou des volontés individuelles, qui ne sont pas pertinentes, la plupart du temps. Il serait intéressant dans un second temps, d'analyser comment les agents s'incluent ou s'excluent de ces groupes et quelles sont les stratégies que ceux-ci mettent en place pour être « dedans » ou « dehors ».

4.2 *Une mixité culturelle ressentie, sans être déclinée*

« *Bonjour* » est le stéréotype marquant comme nous l'avons vu en détail dans le chapitre précédent, communément admis par la majorité des agents du Centre. Ce bonjour cristallise l'importance des « règles et normes » communicationnelles, qui sont en fait bien plus que de la politesse... En Guadeloupe, dire bonjour est un signe de reconnaissance d'un individu, avant qu'il ne soit une « ressource » dont on a besoin pour une quelconque raison. C'est une façon de saluer un être humain dans son identité, que l'on considère comme entité digne d'être saluée (un égal). Il semble que de se mettre d'accord collectivement sur l'importance de chaque code communicationnel employé puisse être une solution et un compromis tout à fait réalisable pour éviter tout malentendu, sans déployer un arsenal compliqué d'outils en tout genre pour résoudre les conflits. Cela vaudrait probablement la peine de le tenter.

Le même type d'incompréhension peut se voir, se vivre et se ressentir pour plusieurs autres cas de figure. Simplement à titre d'exemple, je pourrais citer les horaires de travail liés à un climat tropical et des températures élevées surtout les après-midi, les habitudes sociales comme de s'embrasser pour se dire bonjour (2 ou 3 bises ? pas de bises ?), les goûts vestimentaires et alimentaires, les phobies, les préférences matérielles,... il y en a en quantité, qui la plupart du temps sont « acceptées » comme des divergences d'opinions, de cultures, d'habitudes, etc. Mais lorsque des tensions et des enjeux de pouvoir apparaissent, cette acceptation de l'autre est révoquée, probablement pour une rupture d'équilibre entre ses propres besoins et certitudes, et celles de l'autre que l'on ressent comme une tentative de prendre l'avantage sur les siens. C'est le cas par exemple pour les journées de travail « formelles » (allant par exemple de 8h à 16h) et celles effectives de 6h à 14h. Quand une surcharge de travail doit être assumée, et que c'est en urgence qu'il faut planter (par exemple), il est difficile de concevoir l'absence des forces de travail ou le respect des horaires comme des attitudes légitimes de par une culture. Pourtant, c'est un fait notoire. Comme celle de participer ou non aux veillées mortuaires lors d'un décès de proche, d'apporter un présent de son jardin comme remerciement d'un service rendu, ... ce sont des notions qui semblent devoir être explicitées, parlementées, reconnues pour pouvoir vivre des bases saines de relations. On peut parler ici de multi culturalité, on pourrait également l'appeler « habitudes propres à des statuts sociaux en interaction ».

5 Socio-matérialité des patrimoines de Centre

En analysant le contenu des entretiens sur la base de la socio-matérialité (Michaud 2011), un lien fort en humains et non-humains est régulièrement apparu. Ainsi la conservation de la collection de plantes et entomologique, le garage et son parc automobile, les outils techniques pour les expérimentations, la restructuration immobilière... furent des données importantes en nombre et en qualité lors de l'analyse des verbatims récoltés. Les sujets abordés peuvent se recouper de façon assez étonnante autour du verbe « avoir » et « ne pas avoir », « communiquer les informations » versus « ne pas les communiquer » ou « communiquer partiellement ». Notons au passage que ces sujets peuvent être reliés au concept de « Zones d'incertitudes » de l'analyse stratégique. Nous allons illustrer le rôle de la socio-matérialité dans les tensions institutionnelles à travers deux exemples : la conservation des collections patrimoniales et l'habitation Duclos.

5.1 *L'habitation Duclos : entre héritage colonial et patrimoine identitaire*

Dans les sujets abordés lors des entretiens avec les agents retraités ou proche de la retraite, l'histoire du Centre et l'attachement identitaire qui en découle se sont révélés des éléments de contexte importants à prendre en compte. Ancien domaine appartenant à la famille Duclos¹² dès le 18^e siècle, le siège du CIAG en a gardé les contours et le nom. Le CIAG a été conçu, bâti puis mis en valeur comme une « habitation ». Le terme habitation dans le passé colonial fait référence à une unité de production et de vie quasi-autonome. En témoigne les anciens métiers qui offrent une possibilité de vie en autarcie. En Guadeloupe, la notion de foncier et d'habitation se transmet la plupart du temps de génération en génération comme principale richesse patrimoniale, comportant une valeur identitaire. Ainsi, le Centre est propriétaire d'un domaine hérité d'une ancienne habitation. Cette réalité, que ne connaissent pas les autres centres Inra, a un impact sur la gestion de Centre. Celui-ci n'est pas accueilli mais dépositaire d'un patrimoine foncier ayant une histoire qui joue un rôle important dans l'environnement autant scientifique, que social.

Un des aspects récurrents qui désole les « anciens » est le manque d'entretien du domaine, son abandon des parcelles d'expérimentation, ses bâtiments vétustes... Ainsi, la gestion immobilière a été régulièrement abordée sous différents angles. Vendre ou laisser à l'abandon des portions de domaine ou mal entretenir ses bâtiments est perçue comme une atteinte à l'identité du centre, de ses agents et l'image sociale du centre. Avec du rêve dans les yeux, les anciens se souviennent du temps où les terrains étaient travaillés, riches de variétés diverses de plantes, racines, fruits... Il existait également des métiers internes au Centre, comme forgeron, ébéniste, mécanicien, électricien, « *comme dans un village* » disent les anciens...

Aujourd'hui, il en reste quelques stigmates mais beaucoup de ces métiers ont disparu progressivement. Ce type de vie institutionnelle est particulier et il est nécessaire d'en tenir compte pour comprendre le fonctionnement actuel de Centre et les discours parfois défaitistes qui en découlent. L'ancien a cet aura imposante encore aujourd'hui. Sans éteindre ce souvenir empreint de

¹² La famille DUCLOS est représentative de ces anciennes familles de la Guadeloupe, arrivées aux Antilles au XVIII^e siècle. Elles se sont enrichies jusqu'à la fin du XVIII^e siècle puis, à la Révolution, ont émigré (ici aux États-Unis), et dont les membres se sont ensuite dispersés. Certains tentant un retour dans leur île d'origine pour finalement, à la génération suivante, la quitter définitivement au milieu du XIX^e siècle, lors de l'abolition de l'esclavage. C'est ce que l'on appelle la « double ruine » des anciennes familles : d'abord la ruine des habitations lors de la période révolutionnaire puis la conséquence de l'abolition de l'esclavage de 1848. A cela s'ajouta pour ceux qui persévéraient dans l'île, les crises sucrières de la fin du XIX^e qui menèrent à la « troisième ruine », souvent définitive. (SOURCE : <http://www.gchcaraibe.org/articles/2011-art0007.pdf>)

valeurs fortes, il s'agirait de donner forme à la nouveauté sans effacer la spécificité de ce qui fait l'essence du Centre. Il n'y a pas de châteaux ici en Guadeloupe qui soient les garants de l'histoire et de la richesse de patrimoine, il y a des domaines et des habitations qui ont autant de valeur sociale que les premiers.

Par ailleurs, le fonctionnement de l'INRA est déterminé pour une gestion nationale des agents et du non-humain (foncier...). Le CIAG répond aux exigences nationales en tentant de les adapter aux contraintes locales, ce qui semble parfois bien compliqué. Certaines problématiques proviennent de la difficulté d'adaptation des réglementations au contexte de la Guadeloupe. Tout comme pour les délocalisations d'entreprises, le CIAG connaît cette difficulté de devoir s'adapter à des réglementations organisationnelles et structurelles ne correspondant pas à une culture psychosociale identique à celle du national.

5.2 *Les collections patrimoniales*

Les enjeux de communication impactés par la socio-matérialité sont d'ordre différent selon le sujet évoqué. Ainsi, les collections « mortes » (herbier et collections entomologiques) sont aujourd'hui appelées collections patrimoniales au sein du CIAG. La communication vers le public s'est en quelque sorte transformée drastiquement avec la prise de retraite du principal acteur ayant rassemblé ces collections. Érudit, d'une expertise hors pairs selon les témoignages de ses collègues, son métier de botaniste n'a pas été perpétué. De son savoir oral et technique, il ne reste que peu de capitalisation des acquis, irremplaçables aujourd'hui. Avec lui sont partis les savoir-faire pour reconnaître les plantes et insectes de la région Caraïbe, ainsi qu'une porte ouverte sur l'extérieur. Des témoignages ont rapporté des histoires à ce sujet : *« on pouvait lui apporter n'importe quel insecte de son jardin, n'importe quelle petite feuille tombée sur le bord de route, il savait la définir, en parler, raconter comment il avait récolté le premier spécimen, les recherches qu'il avait fait dessus, ... une mine d'or. On pouvait très difficilement trouver quelque chose qu'il ne connaissait pas. D'ailleurs, c'aurait été une de mes grandes fiertés : lui amener un spécimen ou une plante non répertorié ».*

Conscient de l'importance patrimoniale de ces collections, l'INRA a en revanche recruté une personne en charge de la conservation. La valeur des collections reste à ce jour dans un local vieillissant, peu connu et donc peu visité, même si la bonne volonté et le soin qu'apporte la personne aujourd'hui responsable de ces collections veille à la conserver en bon état. La communication est une tension et un enjeu matériel dans ce cas-ci : que faire de ces collections, d'une grande valeur matérielle, mais exsangue d'expert pour valoriser cette richesse ?

Le même type d'analyse pourrait être fait pour des sujets aussi sensibles que la restructuration immobilière, le parc automobile, les clefs des bureaux, ... mais le choix doit être fait entre plusieurs thématiques. Cependant, cette piste de réflexion pourrait probablement être traitée de façon éclairante, pour tenter d'expliquer par exemple, les tensions à l'œuvre dans la restructuration immobilière. Ce sont probablement des jeux et enjeux communicationnels dans lesquels la place du non-humain pourrait montrer des voies de résolution de problèmes.

Résumé

Le diagnostic de communication interne passe par la lecture des modes de communication utilisés sur le Centre de manière disparate selon les fonctions, les corps de métier, les niveaux de responsabilité et la gestion humaine qui en découle. Plus on monte dans la hiérarchie, plus les réunions et les mails se multiplient, quasi exponentiellement. Plus on descend dans la hiérarchie, moins les individus sont responsabilisés et participent aux instances de gestion. Cette structure fonctionnelle montre des limites qui valent la peine d'être réfléchies de manière à redistribuer les responsabilités de façon plus homogène, afin de désengorger les statuts en souffrance et faire disparaître le « *bore-out*¹³ ». Les principes de management de l'innovation (la confiance, le refus de pyramide managériale, la responsabilisation de chaque pôle de travail, ...) ainsi que les concepts de systémique et de zones d'incertitudes cadrées peuvent apporter un support d'intérêt pour mettre en mouvement ces états de fait. On pourrait également penser à l'application d'une gestion contrôlée des messageries (par l'utilisation d'alias à des groupes gestionnaires et non pas un seul individu lorsqu'il s'agit de suivis de projets par exemple), ou l'utilisation de sons et couleurs pour démarquer les instances qui communiquent selon leur importance informative.

La culture communicationnelle est abordée pour parler de codes de communication qu'il faudrait expliciter et diffuser collectivement, en les capitalisant en document sérieux mais amusant, usant de dérision pour chaque élément discuté et comparé. Cette concrétisation formelle de codes « implicitement partagés » mais inconscients la plupart du temps peut permettre de lever des incertitudes liées à une incompréhension des actes de l'autre. Potentiellement, des conflits et des rancœurs pourraient être évités.

¹³ Le bore out est un terme récent mis en avant depuis quelques années et qui est caractérisé par le désintérêt ou l'ennui dans le travail. C'est donc l'opposé du syndrome de burn out bien que les conséquences puissent être semblables.

L'oralité (liée à la langue créole) semble à valoriser dans le Centre. Non utilisée actuellement comme outil d'information, les supports vocaux, visuels, auditifs pourrait amener de nombreux bénéfices. Utiliser cette oralité peut permettre de faciliter l'accès aux informations et la compréhension des éléments importants que l'on veut faire passer. La vidéo (à fabriquer et à regarder), les MOOC, les GIF, les films et reportages, la musique, ... toutes les nouvelles technologies aujourd'hui accessibles facilement sont de possibles alternatives aux mails.

Le formel et l'informel dans le Centre doit être cadré de façon consciente. Le but étant de donner plus de poids au formel (règles de vie communes imposées et incontournables), et plus d'espace à l'informel (la rendre concrète par des espaces de vie commune par exemple), réduire le recours systématique au « mail » et y intégrer l'informel via la créativité et le visuel attractif qui manque assez nettement actuellement. Insister sur les modes différents captant l'attention et la perception des sens, en intégrant de la motivation, du désir, de l'envie... de la vie en quelque sorte, qui peut amener les avantages de l'informel, c'est à dire un impact marquant et un moyen d'expression.

Les notions d'opérationnels et fonctionnels sont probablement à expliciter à l'ensemble du personnel, pour prendre conscience tout d'abord de réalités corporatistes généralisée à la majorité des entreprises fonctionnant en gestion centralisée. Les préconisations portent sur la mise en commun des contraintes et signes distinctifs des deux pôles, pour en comprendre les revendications légitimes. Il semble que d'associer les gestionnaires aux réussites et lauriers des opérationnels soit un atout, ainsi que d'amener ces fonctionnels à expliquer en public les règles administratives soit un bon outil de langage communautarisant les deux parties.

La nouvelle plateforme multimédia, Mercure, que l'Inra va installer sur ses 18 Centres (17 Centres de recherche + le siège national) permettra de concrétiser la plupart des préconisations proposées ici à savoir l'utilisation de vidéos, d'espaces collaboratifs, une gestion différente de la messagerie, des réseaux sociaux, tchats, ... De façon assez amusante, la coordinatrice de Mercure (membre de mon comité de pilotage) s'est étonnée de mon approche de la communication interne, brassant des sujets aussi divers que les agendas électroniques entre autre : *« je ne savais pas que l'on pouvait parler d'agendas quand on travaille sur un sujet comme la communication interne, c'est intéressant... »*.

Point assez marquant de diagnostic, les zones d'incertitudes liées aux non-dits, les flous de communication, les échanges oraux non suivis d'écrits récapitulatifs peuvent être des zones de pouvoir qui sur le Centre sont très prégnants. On « dit » les choses lorsqu'elles ne doivent pas être traçables, on se déplace au lieu d'envoyer un mail pour ne pas matérialiser les mots, ... donc ne restent que les communications lisses et sans émotion comme éléments concrets de réalité institutionnelle. Issus probablement d'une difficulté à prendre des mesures fortes lors de dérapages institutionnels et personnels, ces zones d'incertitudes sont probablement investies, surinvesties pour se donner des marges de manœuvre « acceptables », car non visibles et tangibles officiellement. Les

désavantages de ce système de communication sont bien sûr directs (ne fut-ce que par évitement de devoir *expliquer* sa posture et ses choix, faire l'effort d'expliquer son positionnement et sa politique d'action) mais également indirects et sur du long terme (développement de méfiance paranoïaque, supputations prenant une ampleur tellement forte qu'elles en deviennent de fausses vérités installées, etc.). Les préconisations sont alors de permettre aux agents de s'exprimer collectivement, sur des sujets importants et les concernant directement (place de chaque groupe de travail dans le centre, besoins matériels, financement des projets, ...) où les phénomènes de groupes font leur œuvre de régulation systémique (leadership, influence, évolution des représentations sociales, ...) permettant de clarifier une communication alors potentiellement plus transparente, dans laquelle on retrouve un pouvoir de négociation, un droit de réponse à des actes inadmissibles, un partage d'informations informelles qui demandent une gestion commune et collective, bien nécessaire à la bonne santé de tous.

L'évolution du monde du travail est un phénomène concret dans le Centre, où l'on peut voir les métiers évoluer selon les demandes explicites de l'Institution, comme celle d'être rentable et de trouver ses propres financements d'activités. Loin d'être un « air du temps » ou une « information en l'air », elle est bien concrète sur le terrain, notamment par une transformation progressive des pourcentages de travail dédiés à certaines activités, ce qui fait reculer notablement d'autres activités. Par exemple, le fait de passer 30% de temps plein à répondre aux appels d'offre ne permet pas de faire un travail effectif c'est-à-dire rentable du point de vue des objectifs de mission. Les gestionnaires, autant que les opérationnels doivent faire face à une mutation de la sphère publique dépendante de la mondialisation et internationalisation économique des États. Cette réalité est la réalité de chaque agent de terrain, de l'ouvrier agricole jusqu'à la Présidence de centre, où chaque individu en subit de multiples conséquences.

Enfin, le diagnostic impose aussi de regarder certaines difficultés de communication interculturelle, notamment celles liées aux codes de communication qui semblent découler d'un conditionnement culturel représenté par des habitudes et des sentiments d'évidence, peu conscientes la plupart du temps. Aimer manger son repas à l'extérieur ou à l'intérieur, dire « bonjour » ou « excusez-moi », s'embrasser ou se donner la main, ... sont quelques exemples simples et sans enjeux importants, mais les mêmes schémas peuvent se retrouver dans des situations professionnelles avec des répercussions non négligeables sur la qualité de travail, par exemple la coordination des projets de recherche dans laquelle les avis divergents sur « comment » et « pourquoi » appliquer certaines modalités de gestion et pas d'autres. Les préconisations vont encore une fois dans le même sens, expliciter ses propres actes, expliquer pourquoi et comment on réfléchit les stratégies, les négocier collectivement et en faire concrètement des *documents de gestion du travail*, qui manquent probablement dans le Centre.

En synthèse, il semble que sur le Centre, le *rôle d'acteurs d'un pôle stratégique* à l'échelle du CIAG soit en quelque sorte dilué et réparti sur les fonctions de direction de Centre et pôle RH, sans toutefois être centralisé et maintenu par une instance dédiée à ces tâches spécifiques. Par ailleurs, sachant que les rôles de la direction comportent déjà un nombre très important d'activités diverses et complexes à combiner les unes avec les autres, je propose juste une trame générique de travail, sans savoir si cela pourrait être intégré dans les perspectives RH :

- premièrement (le plus essentiel à mon sens, dans un premier temps) de penser stratégiquement la structure RH selon les points clés de communication interne (selon des axes thématiques reliant les obligations institutionnelles données par le siège national, et les objectifs propres à cette antenne caribéenne) ;
- ensuite de concrétiser ces stratégies par la mise en place d'instances de communication, potentiellement porteuses d'amélioration de l'existant ;
- pour enfin se donner les moyens d'évaluer l'impact de ces nouveaux dispositifs sur le terrain et ajuster les modalités selon leur utilisation et prise en main par les agents.

J'imagine cette trame de travail comme une boucle circulaire pouvant ressembler à un large ressort horizontal entourant le CIAG sur la durée, de façon souple et agile.

Chapitre 4 : Mise en perspective des théories et expérimentation d'outils

*Ce que j'entends je l'oublie,
ce que je vois je m'en souviens,
ce que je fais je le comprends*

Lao Tseu


A partir des constats, analyses et préconisations de l'étape de diagnostic et des principes théoriques associés, j'ai construit, proposé et appliqué un outil de travail et de communication innovant pour l'hexagone, mais traditionnel pour la Guadeloupe : le « Bik a pawol ». La demande d'une part était de faire une sorte d'état des lieux de la communication interne, une analyse de son fonctionnement, ce qui a été présenté dans le chapitre 3 de ce mémoire. D'autre part, mon stage étant professionnalisant, il me semble que l'expérimentation de certains outils sur le terrain peut remplir cette fonction.

1 Qu'est-ce qu'un Bik a pawol ?

Le Bik a pawol consiste en un rendez-vous, à mi-chemin entre le formel et l'informel, autour d'un thème : l'école aujourd'hui, les femmes au travail, les nouvelles lois, la violence, la réconciliation ethnique, le mieux-être guadeloupéen (Figure 7) ...

Le Bik a pawol fait partie du patrimoine guadeloupéen. De tradition orale, la culture locale le compte parmi ses modes de communication, sans toutefois la définir comme une culture écrite l'aurait déjà probablement fait. Pour comprendre ces « causeries-débats » rassemblant en rendez-vous citoyens la population guadeloupéenne, il s'agit avant tout pour le comprendre, de chercher où et qui en parle... Et ce n'est qu'en questionnant des anciens qu'il m'a été possible de trouver quelques pistes de définition, mais pas comme on pourrait la trouver dans un dictionnaire. Grâce aux nombreux échanges par mails avec des personnes très engagées dans la vulgarisation et la promotion de la culture guadeloupéenne, nous avons réussi à trouver quelques notions récurrentes (merci monsieur Degras), mais rien d'officiel. Petites ou grandes figures guadeloupéennes en parlent comme « *quelque chose qui ressemble à une agora* », « *une espèce de rassemblement pour débattre d'un sujet* », « *sorte de causerie-débat, sous l'arbre à palabre* », « *lieu de réflexion ou d'expression* » sans toutefois avoir une traduction unique et consensuelle.

Militant culturel avant tout et surtout « groupe à mas revendicatif « Radical Mas 2022 » entend conscientiser le peuple à travers, bien sur les déboulés et les costumes mais aussi à travers des « Bik a pawol ».



Le "Bik a pawol", un concept qui permet à tout un chacun de venir partager ses idées, et de s'enrichir en échangeant avec des experts sur des problématiques de la société guadeloupéenne. c'est un retour aux origines qu'a proposé l'association "Radical Mass" à la vingtaine de participants pour ce dernier rendez vous de la saison intitulé: "O KOMANSMAN". Kael TIROLIEN de l'association Racines a, durant une heure, évoqué les origines de la civilisation du peuple noir , de l'Ethiopie jusqu'à l'Egypte. Reportage

Figure 7 : Exemple de Bik a pawol (Source : <http://la1ere.francetvinfo.fr/guadeloupe/2015/02/14/carnaval-radikal-mas-lance-les-bik-pawol-228565.html>)

2 Pourquoi un Bik a pawol ?

Sur base des constats liés aux analyses des entretiens, les réunions dans leurs configurations formelles semblaient manquer d'efficacité par certains points. Parmi les éléments d'insatisfaction, il ressortait assez clairement un besoin de parler, de se confronter, d'échanger, de s'exprimer. La frustration parfois pouvait s'entendre dans ces mots : *« pourquoi nous faire venir à des AG si on n'a pas droit à poser des questions et discuter des sujets qui sont abordés ? Il serait tout aussi bien alors, de nous envoyer un document explicatif, on n'aurait pas à tous s'organiser pour se déplacer en AG, ce qui est compliqué et prend un temps fou. C'est bien plus simple de lire le papier, dans ces conditions-là... pas besoin de réunion si on ne peut pas intervenir ».*

Le principe du Bik a pawol serait donc d'être une alternative aux réunions, en amont de ces instances formelles afin de récolter la parole de tout un chacun. Le Bik a pawol peut potentiellement désengorger les réunions formelles de toutes ces discussions, non souhaitées la plupart du temps pour des raisons de timing et de contenu serré des ordres du jour. Il peut être donc une alternative de choix, comportant des bénéfices autant pour les instances formelles, qu'informelles, d'un point de vue collectif et individuel.

D'autre part, le sujet des places (positions) dans le Centre sont maintes fois remonté dans les entretiens : *« notre groupe est mal considéré par rapport aux autres groupes », « ce n'est pas facile d'être secrétaire, on est le plus bas statut de tous, qu'est-ce que vous pouvez dire quand on est tout en bas de l'échelle ? », « personne ne me demande mon avis, d'ailleurs quand j'essaie de le donner ça n'intéresse personne ou bien ça entre par une oreille et ça ressort de suite par l'autre... », « on discute entre nous, c'est pas ça, on se raconte des choses parce qu'on s'entend bien avec les collègues. C'est avec les autres, ceux qui ne sont pas dans notre équipe que ça pose problème » ...*

En tenant compte de ces perceptions et des vécus quotidiens, il semble donc que débattre de la place que l'on occupe au sein du Centre soit une possibilité riche de nombreux bénéfices : conscientiser un espace, celui que l'on occupe, dans un réseau professionnel, débattre de cette place avec les autres, et ainsi limiter les zones d'incertitudes. À l'inexistence actuelle de concertations collectives de certaines fonctions (celles des secrétaires, des techniciens, des ingénieurs par exemple), le Bik a pawol pourrait être cet outil de construction de ces groupes de travail, leur permettant de se structurer en collectif afin de faire corps. La force qui pourrait émerger de ces ensembles de travail n'est pas négligeable et permettrait certainement de rendre plus efficace le travail que chaque individu séparément pourrait produire. En découlerait une meilleure coordination des tâches, des procédures administratives plus coordonnées, une répartition des activités plus homogène et équitable, et une plus grande collaboration.

Faire reconnaître les compétences internes du groupe permet aussi de lui redonner du pouvoir vis-à-vis d'autres groupes. Les compétences ainsi redéfinies deviennent valorisées et valorisantes, permettant ainsi de plus facilement négocier une reconnaissance et une place « juste » à ce groupe de travail parmi les autres. C'est ainsi que le concept de bik a pawol s'est progressivement enrichi, de ces notions positives et de renforcement de ce qui fonctionne bien dans les groupes.

L'idée d'associer la tradition et la nouveauté me paraissait importante, au vu du profil particulier du CIAG et de ses agents (Figure 8). Il me semblait totalement utopique de proposer des outils de pointe difficiles à utiliser car demandant des compétences techniques à acquérir, travail de longue haleine et probablement non pertinent pour un stage de quelques mois seulement. C'est donc en fonction de l'environnement, territoire guadeloupéen qu'est apparue l'idée du « Bik a pawol » comme outil de travail et de communication institutionnelle. À travers ce concept, la communication se situe à plusieurs niveaux : individuel, relationnel, positionnel et institutionnel. La formule se veut à la fois respectueuse de la vie du Centre, des pratiques habituelles dans ses forces et potentiels de communication existantes, répondre à des besoins organisationnels, intégrative de la culture locale, et innovante pour un management technologiquement compétitif.

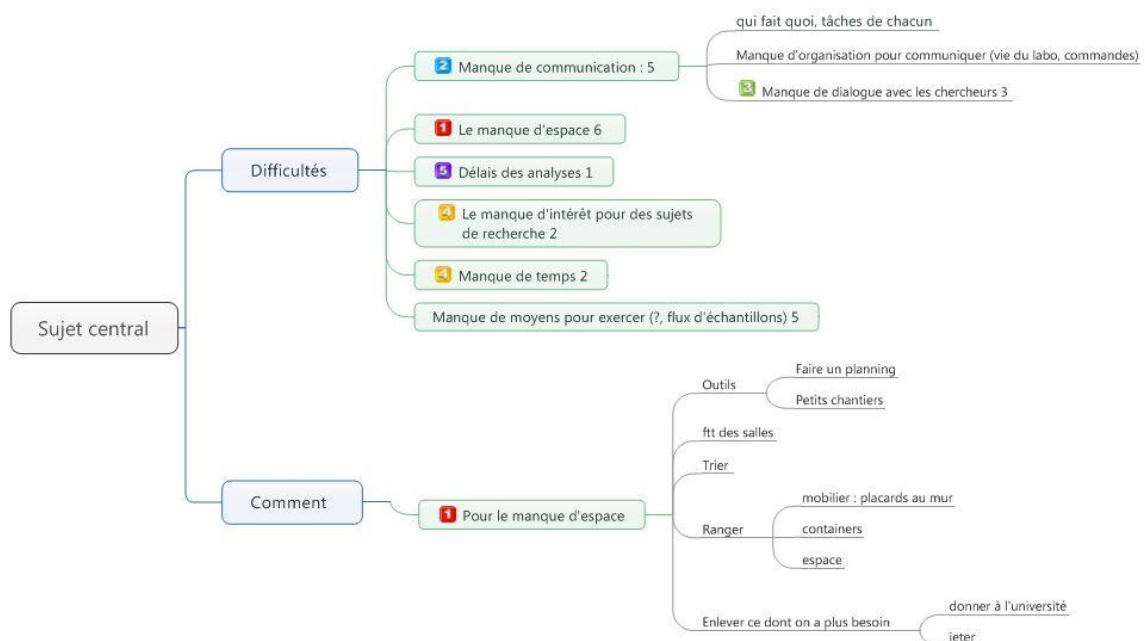


Figure 8 : Extrait d'un essai d'utilisation de carte heuristique comme Compte-Rendu de séance réalisé par notre « secrétaire », càd un des agents ayant accepté ce rôle pour les 2 Bik a pawol.

3 Le Bik a pawol au CIAG

3.1 *Un lancement en multimédia*

Afin que le Bik a pawol soit un succès, il était impératif de s'assurer de la participation de toutes les parties prenantes. En partant de l'hypothèse que l'oralité est un mode de communication plus efficace que l'écrit dans le monde en général et dans ce contexte local particulièrement (tradition de la langue créole), j'ai choisi de réaliser mon invitation sur base d'un **support vidéo**.

Conceptuellement, la vidéo a cet avantage d'être potentiellement un moyen d'expression. *Fabriquer* une vidéo demande un investissement qui peut servir de médiateur dans la volonté d'impliquer plus les agents dans leur travail. Par ailleurs, la vidéo est un véhicule d'information qui marque les esprits, car il implique une perception auditive et visuelle absente des mails (par exemple). Ce support permet aux informations d'être comprises plus complètement et donc par conséquent, mieux diffusées et comprises. En étant le canal de communication d'un secteur particulier (par exemple, celui des informations qui concernent le Centre globalement), la vidéo peut avoir ce statut privilégié, particulier qui mène l'information de façon plus large, plus complète, plus personnalisée.

C'est ainsi que j'ai mobilisé l'équipe multimédia du Centre pour expliquer ma démarche et informer le groupe des conditions auxquelles il allait être soumis (le pourquoi, l'objectif, l'ambiance, les grandes lignes directrices).

Par quelques retours, il me semble que la vidéo a eu l'impact désiré, c'est-à-dire de mobiliser la participation de tous, en attisant l'intérêt malgré la charge de travail. Toutes les personnes conviées (9) étaient présentes le jour J. Il est difficile de départager quelles sont les conditions qui ont permis la réussite de cette action, mais je pense que la solution vidéo a joué un rôle, formel et informel qu'il serait peut-être bénéfique de conserver comme outil de communication.

D'accès facilité par la plateforme « Mercure », ce canal de communication pourrait se voir développé et pris en main par la plupart des agents de terrain, pour des instances formelles et informelles, à l'instar des images animées (GIF), des mini-vidéos-scénettes de type « Cyprien », des présentations en format 180 secondes, ... Ainsi, les changements administratifs, les nouvelles modalités légales, les événements importants pourraient être annoncés et détaillés sous ces formats plus ludiques. Cela demandera probablement un soutien logistique des personnes formées à ces techniques, mais les bénéficiaires pourraient être largement dégagés de cet investissement, somme toute peu important en termes financiers par rapport aux gains institutionnels.

3.2 Le déroulement

Activité conçue et proposée sous forme d'outil de communication dans le Centre, il prend la forme d'une « causerie-débat » dans laquelle quelques principes comme la créativité et le partage des ressentis lui donne un profil particulier (Figure 9). Cet outil a été expérimenté avec une équipe de laboratoire du Centre, pour travailler sur la place que celle-ci pouvait avoir dans son Unité de rattachement. Les efforts ont été déployés sur les modalités permettant à cette équipe de prendre la parole sur ce qu'elle ressentait de sa situation, pour qu'elle-même trouve des solutions à ses difficultés. Le sujet de la place du laboratoire dans l'Unité avait été abordé en AG d'Unité quelques temps auparavant. Cependant, les discussions sur le sujet n'avaient pas permis de dégager de solutions, le sujet ne pouvant se traiter en quelques minutes. Saisissant cette occasion, correspondant à une configuration de travail possible en petit groupe sur un sujet social complexe avec une directrice d'unité enthousiaste, j'ai proposé de travailler ce sujet avec eux. C'est là que l'idée du Bik a pawol a émergé, en cherchant comment associer l'idée de focus group (annexe 3), avec celui du brainstorming, du *design thinking* (annexe 7) et selon les principes du systémique et de la dynamique de groupe.

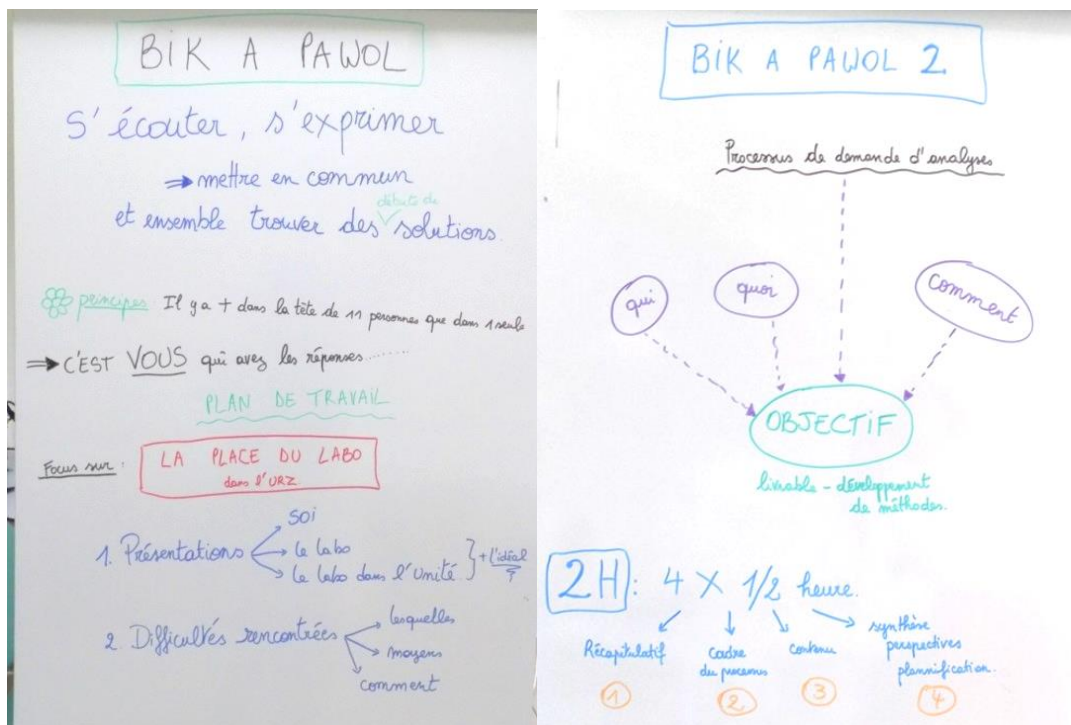
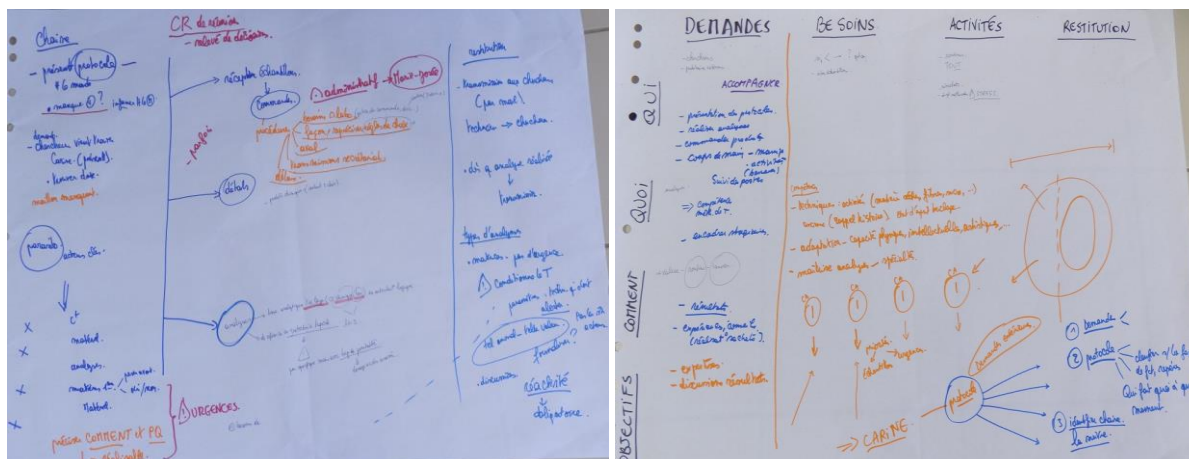


Figure 9 : Message introductif du Bik a pawol et plan de travail Bik a pawol 2.

C'est dans ce cadre que deux Bik a pawol se sont concrétisés, avec l'équipe de laboratoire d'analyse. Cette équipe est composée de 6 laborantins et d'une animatrice (conjuguant ses fonctions de chercheuse et de responsable d'équipe). Ce laboratoire fait partie d'une Unité de recherche, qui elle-même fait partie du CIAG. Deux séances de travail collectif ont été effectuées, la première

n'ayant pas suffi à atteindre l'objectif souhaité. En proposant et en mettant en place cette modalité de travail dans le cadre de mon stage, j'ai tenté de mettre en pratique les éléments de diagnostic et d'analyse de la situation communicationnelle du Centre. L'équipe laboratoire de cette unité de recherche a été en quelque sorte le terrain expérimental de ce concept : le Bik a pawol en Institution comme outil de travail.



4 Les principes du Bik a pawol

Les raisons pour lesquelles cette modalité de « réunion » a été pensée se conjuguent en plusieurs principes que je vais tenter de détailler ici. Les potentiels apports de cette forme de réunion (complémentaire) sont en quelque sorte les forces qui peuvent être dégagées et développées à partir des Bik a pawol.

4.1 Principe d'interculturalité

La philosophie et les valeurs attachées au bik a pawol sont essentielles et sont consciemment choisies comme support de base à la fonction d'outil de travail et de communication.

Culturellement ancrée dans des valeurs fortes, ces Bik a pawol prennent une signification qui voudrait respecter des besoins communautaires. Le terme « bik a pawol » insinue implicitement, que « je vais pouvoir parler et dire ce que j'ai à dire avec mes mots, mon style qui sera reconnu par chacun » (verbatim). Cet aspect me semble fondamental pour que les modes de communication amenés dans l'Institution soient utiles, pertinents et efficaces. La plupart des outils fonctionnels sont des apports venus de l'hexagone, de l'europe, de l'international c'ad des sociétés qui travaillent à

concevoir des technologies de plus en plus fines et précises pour toutes les disciplines et secteurs possibles et imaginables. Il est donc tentant de saisir le dernier outil à la pointe et tenter de l'appliquer dans l'organisation, comme une technique révolutionnaire, allant forcément améliorer la communication. Or, force est de constater que l'environnement de l'organisation est un élément incontournable, qui peut être le principal frein à sa mise en circulation et prise en main par la population cible. C'est pour ces raisons que le Bik a pawol peut potentiellement être une synthèse entre culture et technologie, partant d'une signification ancrée dans des valeurs anciennes et respectées, mais conjuguant en son sein les technologies qui aident et soutiennent les démarches de construction d'un travail adapté aux conjonctures actuelles. Les contraintes de rapidité, d'efficacité et d'efficacités sont essentielles à intégrer, mais la base de travail, la raison pour laquelle on se rassemble est un fondement important également.

Les freins qui peuvent se dégager de ce choix sont le sentiment « d'usurpation » possible d'un concept hautement culturel, pour l'utiliser comme outil institutionnel. La question mérite d'être mise en réflexion et d'être vigilants à ses réponses. Le sentiment de toujours être « pillé » ou de faire une intrusion illégitime dans une sphère qui ne nous appartient pas est un risque réel. La vigilance reste de mise.



Lors des deux séances de Bik a pawol, ce principe a porté ses fruits selon un indicateur d'équilibre de prise de parole de tous les membres de l'équipe, quelle que soit leur culture dominante (hexagonale ou guadeloupéenne). Pas de mise à l'écart, une parole prise par chacun sans freins évidents. Seules les paroles quelque peu envahissantes des deux chercheurs (invités par l'animatrice d'équipe, pas sur ma demande) ont dénoté. Je retiens de cette configuration de groupe (laboratoire, plus deux chercheurs, plus l'animatrice, plus une secrétaire) qu'il aurait mieux valu rester en groupe laboratoire uniquement. L'animatrice pensant bien faire, avait inclus ces deux chercheurs pour qu'ils participent aux débats, pensant qu'ils seraient une aide aux réflexions. Je n'ai pas réussi à exprimer mon désaccord sur le moment même (alors qu'elle avait été une des questions que j'avais traitée en amont), je l'ai regretté par la suite car les échanges auraient été plus riches en comité homogène, axés et ciblés sur le laboratoire. D'ailleurs, un des chercheurs s'est dit « gêné » en bilan de fin de séances, je pense qu'ils se sont aperçus de leur place non justifiée au milieu des débats.

4.2 Principe du focus groupe

Ce qui a été retenu pour le Bik a pawol dans le principe de focus groupe est la méthode qualitative qui permet de recueillir et collecter les ressentis de chaque participant, sur un sujet ciblé par le collectif. Inspirée de la dynamique de groupe de Rogers¹⁴, ce principe s'applique au Bik a pawol dans le sens psycho-sociologique du terme, en mettant en perspective les notions d'interactions relationnelles au cœur des principes fondateurs.

Dans le Bik a pawol, cette technique permet d'évaluer des besoins, des attentes, des satisfactions et de mieux comprendre les opinions, les motivations et les comportements. Elle sert aussi à tester ou à faire émerger de nouvelles idées inattendues par le groupe (cf. management participatif et principe d'innovation en annexe 7). L'idée est bien que le groupe, en mettant en commun ses opinions, trouve par lui-même les solutions les plus adaptées pour lui, où chacun s'implique dans la construction de solution.

Un autre apport est celui de la cohésion qui peut naître d'une mise en commun et rassemblement de personnes. Le principe est de s'attacher à créer du lien : des collègues qui s'assoient ensemble autour d'un même sujet de discussion construisent implicitement ces liens, qui forment un réseau de connexions qui avec le temps, soude les membres de l'équipe entre eux, de sorte qu'une dynamique collective puisse être un soutien, une force, un avantage par rapport aux « autres ».

Selon les témoignages en fin de second Bik a pawol, il semble que ce principe ait fonctionné, des liens entre membres du groupe sont apparus, fragiles encore mais le sentiment d'avoir pu partager son avis et écouter les autres a été pointé plusieurs fois. Il faudrait probablement placer ces mêmes indicateurs dans quelques mois pour voir si ces liens et la parole ont évolué.



Dans cet exercice d'animation de groupe, j'ai bien senti mon manque d'expérience. Un expert en gestion de groupe aurait probablement obtenu un meilleur résultat après ces deux séances de travail, je reconnais mes limites à ce niveau, on ne naît pas animateur de groupe... on le devient ! Il s'agit donc pour moi de m'atteler à renforcer cette capacité qui à ce jour a été trop peu expérimentée. Je devrais probablement faire quelques formations

pour m'aider à acquérir les compétences nécessaires. Chouette, encore une formation à faire ! ;-)

¹⁴ <http://members.kabsi.at/pfs0/paper-fran-groupe.pdf>

4.3 Principe de créativité

Feutres, crayons, stylos de toutes les couleurs, personnages « Playmobil® » (appel au kinesthésique, on « touche » le changement, on ne fait pas que le penser), tableaux blancs effaçables, paperboard, feuilles blanches, grands panneaux d'affichage et marqueurs indélébiles... tous ces outils ont été mis à disposition du groupe, c'ad tout un matériel qui pourrait potentiellement permettre à la créativité de chacun de s'exprimer. En tentant d'ouvrir le champ des possibles, il me semblait plus facile de libérer l'imaginaire et lui permettre d'être exprimé. Le travail était ici de faire émerger une représentation spatiale, conceptuelle et idéale du laboratoire.

Développer la créativité permet potentiellement de lever les effets de fixation, c'ad la conséquence de l'ensemble des règles qui régissent notre façon de penser, la façon dont on perçoit le monde (biais cognitif, annexe 4). Par exemple, être toute sa carrière dans un même bureau ou un même laboratoire, à effectuer les mêmes gestes et mêmes activités peut amener les individus lors de changements et évolutions de l'environnement de travail, à ne pas pouvoir surmonter la difficulté de devoir s'adapter aux changements, qu'ils soient structurels ou d'évolution contextuelle. Lever cet effet de fixation pour permettre aux personnes de penser et imaginer leur devenir, et faciliter par là leur pro-activité a été l'objectif recherché.

Dans les cultures occidentales, on favorise de plus en plus les principes de créativité comme étant une manière de libérer une forme d'expression (pédagogie Freinet, par exemple) mais aussi d'inciter à la pro-activité par le biais de la prise en main des réalités contextuelles, qui peuvent être modulées selon des préférences individuelles ou de groupe. Dans le principe du Bik a pawol, il est donc question d'encourager et d'inciter la créativité sous toutes ses formes pour penser et mettre en réflexion active la place du laboratoire dans l'Unité. « Où suis-je, où vais-je, dans quel objectif ». La tâche comme celle d'inventer un maximum de configurations idéales du laboratoire, en dessinant ses formes, son espace, sa place et ses contours, on montre la potentialité de certaines analogies de fluidifier

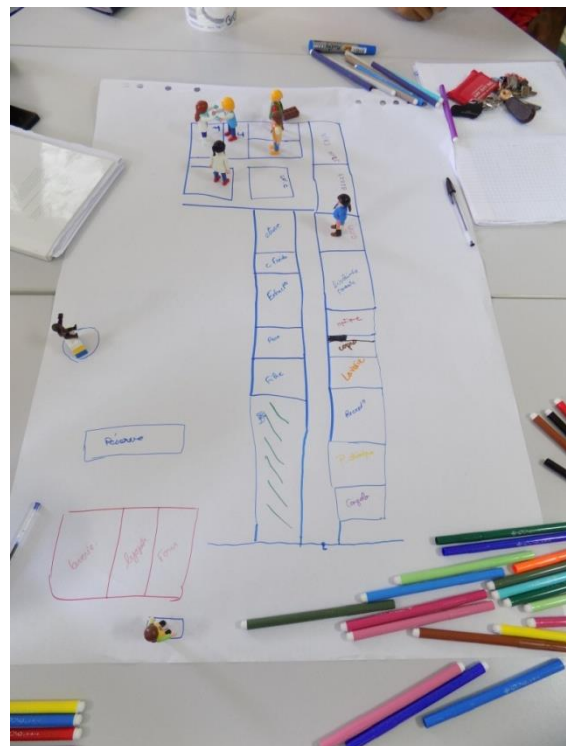


Figure 10 : Représentation de l'espace laboratoire et chaque bureau « personnalisé ».

l'inventivité (Figure 10). Et sur ce socle d'inventivité, on peut faire naître des possibilités de concrétisation de ces idéaux (même si partiels) pour soi-même, pour le groupe et son travail. Déjà une première phase de travail de transformation en soi, cette étape de créativité, d'imagination et de projection (interne et externe) permet de faciliter la mise en pratique de ce qui est pensé. C'est une première étape vers une évolution positive de changement.



Cette proposition d'activité a été rapidement prise en main par les membres du Bik. D'abord étonnés et cyniques, les personnes se sont exprimées : « *oh ben je savais pas qu'on retournait en maternelle* », « *qu'est-ce que c'est que tout ça ?* ». Puis lorsque l'activité a débuté, par le dessin du laboratoire d'abord, puis choix d'un personnage se représentant, puis placement de son personnage à l'emplacement de son bureau personnel (ou l'endroit où l'on passe le plus de temps), les choses se sont éclaircies pour trouver une signification. Je pense que l'exercice a été intéressant, amusant (selon les dires) mais aussi très utile. Spatialiser le laboratoire, collectivement, a demandé à l'équipe de discuter, négocier, rectifier, ajuster le dessin. Tout le monde s'est penché sur la feuille allant de ses commentaires, armé de feutres, discutant vivement sur la réalité de l'espace, sa propre vision des choses pour arriver à un consensus pour finir (voir photo). Placer son personnage sur le dessin a été aussi important, où l'on s'est rendu compte d'une configuration de bureaux non optimale, des espaces laissés vides alors que le labo dit manquer de place et d'endroits de rangement du matériel, des tensions entre certaines personnes vivant dans une trop grande proximité, etc.

Le fait de passer par le kinesthésique (très superficiel ici, mais tout de même) a été une réussite, à noter pour les prévisions de nouvelles activités. A renforcer sur les instances formelles certainement !

4.4 *Application des principes du RSI*

Le RSI est une approche qui a servi de façon très utile dans l'analyse des deux Bik a pawol. Un des constats importants porte sur cet équilibre entre R-S-I, où le symbolique et l'imaginaire sont dans la balance, en nette infériorité par rapport à la Réalité.

La question plus large permise par cette approche est celle des métiers dans les Institutions, dans lesquels certains ne permettraient pas de développer ces compétences de symbolisation et d'imaginaire parce qu'elles ne sont pas convoquées, rarement abordées. La capacité de s'imaginer,

d'imaginer une équipe et son travail, sa place dans un ensemble semble important comme préalable à sa projection et se donner des objectifs conscients (afin de donner une direction à ses actions, aux actions du groupe). Cela touche également aux notions d'identité, de soi, du groupe, de l'équipe. Comment se définir et définir l'autre si on ne peut pas s'imaginer, se symboliser, se rêver, se donner le temps et la place d'une projection ?

Dans des métiers « pratiques » demandant une spécialisation fine du « faire » et une expertise complexe manuelle (les musiciens classique par exemple, comme les techniciens de laboratoire), le métier est principalement de maîtriser leur savoir-faire de façon experte. On demande de focaliser l'attention sur une pratique, et non sur les concepts qui les sous-tendent. Cet état de fait implique probablement une propension à peu intellectualiser le métier, ce qui pourtant pourrait amener à penser le travail dans un contexte, et lui donner une signification plus large. Positionner le groupe de travail du Bik a pawol dans la posture de concevoir leur métier de façon imaginaire et symbolique n'a pas été simple. Malgré une volonté de s'impliquer et participer aux activités proposées, l'exercice a semblé complexe et déstabilisant. Je n'avais pas prévu ce cas de figure pour l'exercice dans le Bik a pawol.

Dès lors, je m'interroge sur la nécessité peut-être de faire entrer dans les métiers comme techniciens de laboratoire, musiciens professionnels, danseurs classiques, etc. cette capacité à s'extraire de l'action pure, pour en venir à s'imaginer et symboliser le travail à effectuer, dans un objectif à court, moyen et long terme.

Dessiner la place qu'on pense que le laboratoire a dans l'unité est un exercice fastidieux dans le sens où cet imaginaire a du mal à se déployer. Nous en sommes restés à l'étape de surprise de l'exercice... Au départ d'une idée lancée par une première personne, les autres participants se sont calqués sur cette première ébauche, sans toutefois développer d'indices de réflexion plus large de cet aspect des choses. Imaginer, symboliser et rendre concret un espace négocié demande un triple saut périlleux mental qu'il n'a pas été possible de concrétiser dans ce premier Bik a pawol. Seulement une mise en mouvement de dynamique potentielle sur laquelle de nouvelles activités de ce type pourraient se développer, et donner des résultats probants.

On peut donc voir dans cet état de fait, une capacité RSI non équilibrée selon les fonctions et les métiers. La fonction de technicien ne demande pas d'être créatif, de conceptualiser, la fonction demande d'appliquer des consignes faites par d'autres. Or, pour pouvoir évoluer aujourd'hui dans ce monde professionnel fait de changements, de perspectives à construire, il est probablement important d'arriver à se représenter mentalement sa propre situation actuelle, et celle possible dans un avenir proche et lointain.

Les personnes ayant dessiné plus complètement cette place ont été les chercheurs, pour qui cet exercice de symbolisation semble plus accessible car fréquemment sollicité dans leur travail quotidien, probablement, rien que dans le fait de devoir expliquer et rendre compréhensible leurs recherches. Ainsi leurs dessins étaient différents des autres, avec utilisation de flèches, couleurs, formes. Les autres dessins étaient monochromes, avec 2 formes, au centre de la feuille (Figure 11).

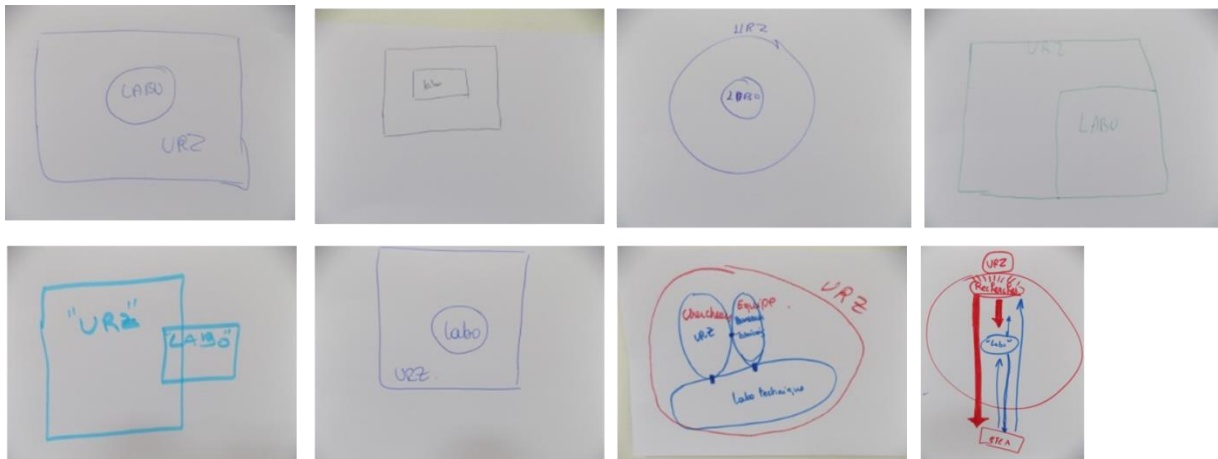


Figure 11 : Représentations individuelles du laboratoire.

Les dessins obtenus sont intéressants à analyser quelque peu. Assez sobres et peu détaillés, ces dessins représentent un état des lieux tel qu'il existe aujourd'hui. En multipliant les occasions d'imaginer, en libérant quelque peu son potentiel créatif, il serait intéressant de refaire cet exercice de dessin dans les Bik a pawol ultérieurs et voir ce qui a évolué, si l'utilisation des couleurs, de formes, de détails font leur apparition et quels sont les éléments qui sont apparus. Sorte de « carnet de bord » évaluatif des séances de Bik a pawol, les dessins pourraient être des indicateurs d'évolution intéressants.



Selon l'analyse RSI et le constat permis par cette approche, on peut considérer comme une capacité essentielle à acquérir et à renforcer : la conceptualisation comme support de développement des compétences (s'imaginer, dessiner, mentalement se projeter, être capable de développer le symbolique et l'imaginaire).

En psychologie du développement, il s'agit bien d'acquérir ces compétences de conception des éléments mentaux, qui forment les idées, la catégorisation, la résolution de problème, etc. essentielle dans sa capacité à penser la gestion, se projeter dans l'avenir, s'immerger dans un environnement « non subi » mais justement, créé à son bien-être et concrétisé PARCE QU'IL a été pensé et imaginé.

4.5 *Principe de management participatif*

Sous les principes de « faire » est plus efficace que d'écouter, je retiens pour le Bik a pawol qu'il est plus efficace d'expérimenter soi-même les concepts que l'on tente de partager dans le milieu de travail que de simplement les écouter en séance plénière. Donc, construire ensemble les rouages de la gestion des ressources humaines devrait être plus efficace que de les édicter par message électronique, même si on s'engage à en respecter les termes en signant au bas d'un document.

Faire ensemble les démarches d'une construction des besoins d'une équipe devrait donc donner des résultats plus efficaces si l'on en croit les nombreuses théories attenantes (développées dans le chapitre 2). C'est ainsi que j'ai proposé une trame de réflexion, simplement une « ossature » sur laquelle il fallait construire, remplir les cases, les agencer, les combiner, ... mon rôle a été uniquement de cadrer (en tant que gardienne du temps en gérant l'espace donné à chaque partie, en tant qu'animatrice pour énoncer les grandes étapes par lesquelles nous devons passer pour arriver à l'objectif) et relancer les discussions quand elles s'essoufflaient ou tournaient en rond. Le fil conducteur de la structure devait être maintenu, afin d'avancer sur les concepts pour arriver à dégager des points importants de négociation. En tant qu'animatrice du Bik a pawol, j'ai tenté d'inciter les participants à fixer des objectifs d'équipe et prendre les décisions permettant de les atteindre, sans y prendre part.

Par le principe de management participatif, le Bik a pawol peut permettre également de déléguer une partie du pouvoir des responsables (d'équipes par exemple), en la laissant gérer par d'autres pour certaines décisions. Cette délégation est progressive et se base sur le principe de subsidiarité (chaque membre de l'équipe est habilité à prendre une décision à son niveau, sans l'intervention du niveau supérieur) et le respect de la stratégie de l'Unité et d'entreprise (l'ensemble des décisions prises doivent participer à la mise en œuvre de la stratégie de l'entreprise, il est parfois bon de le garder en tête). Le principe peut ainsi permettre la résolution de ses propres difficultés aux équipes concernées, les rendant autonomes en les laissant solutionner les problèmes à leur échelon. Lorsqu'un problème surgit, les collaborateurs ne consultent la direction que s'ils n'ont pas trouvé de solution adaptée.

Le Bik permet également de mettre en place une régulation par dispositifs individuels et collectifs. Si le droit à l'erreur est reconnu, l'autocontrôle et les dispositifs de régulation contribuent

à l'efficacité du management participatif¹⁵ en coordonnant l'équipe tout en participant à la rendre autonome et responsable.



Les membres du laboratoire ont probablement reconnu que leurs revendications pouvaient être gérées en amenant eux-mêmes les idées de changement. Du moins, c'était une volonté à travers ma démarche, de rendre plus saillante la possibilité d'aller chercher ce que l'on veut, sans attendre que l'on nous donne ce dont on a besoin. Pour cela, il faut avoir conscience du pouvoir que l'on a, de l'espace que l'on peut occuper, de la force de négociation qui peut être la sienne. En ouvrant les discussions sur ces sujets, il semble possible de faire émerger cette conscience : « *on doit travailler ensemble les modalités de travail* ». Dite lors du premier Bik a pawol par la plupart des participants, cette phrase qui représente un indicateur de réussite d'atteinte de cet objectif. Un autre indicateur est celui d'avoir pu rassembler à nouveau tous les membres lors du second Bik. J'ose penser que c'est par volonté des participants de continuer notre démarche de construction que cela a été possible.

4.6 *Principe d'innovation*

Sorte de fablab¹⁶ dans les termes de management de l'innovation, le Bik a pawol peut être cet espace de création et d'idéation au départ du sujet préalablement construit sur base de problématique ressentie au niveau collectif. Dans le Bik a pawol, il s'agit de rendre l'immatériel concret c'est-à-dire une organisation matérielle (le Bik a pawol) qui modifie une organisation sociale, qui elle aussi façonne le Bik a pawol en fonction d'une organisation sociale pré-existante (Orlikowski 2007). L'un va modifier la configuration de l'autre et réciproquement.

Le Bik a pawol comme fablab (annexe 6) et design thinking (annexe 7) voudrait en quelque sorte matérialiser les idées, les rendre vivantes selon 4 piliers : des **moyens** (matériel), un **socle méthodologique** (Design Thinking), un **écosystème de personnes** internes/externes dans toute leur diversité et spécialisations (Open Innovation), des **thématiques clés** sur lesquelles faire travailler les participants.

¹⁵ e-entreprise.net/P-1797-81-G1-les-5-principes-fondamentaux-du-management-participatif.html

¹⁶ <http://www.netpublic.fr/2014/02/fablab-pedagogique/>

Le Bik a pawol peut donc faciliter le « faire », de façon relativement rapide et dans une logique où on autorise l'erreur, l'exploration et surtout la mise en confiance des personnes engagées dans l'activité. La confiance grandissante dynamise les groupes, libère la créativité, pousse à tenter plus de choses et donc offre plus d'opportunités. Le Bik a pawol potentiellement encourage donc à tenter, à bidouiller (ce qui n'est nullement péjoratif, des auteurs parlent de « bricolage institutionnel », notamment pour ce qui concerne la territorialisation de politiques publiques) en tentant de développer ou réactiver en chacun des mécanismes favorisant la prise d'initiative, le travail à plusieurs, le leadership ou simplement le bien-être.

Encore un autre usage possible du Bik a pawol peut être celui de connecter les personnes en étant des lieux à la rencontre du personnel et du professionnel. En effet, le Bik a pawol se veut sans hiérarchie, juste des individus désireux de mener des projets de façon nouvelle, originale ou du moins différente. Ici, on échange librement et l'animateur « Bik » est un simple facilitateur qui met les personnes en relation et favorise les interactions.

Cependant, il faut de la patience, comprendre que rien ne se décrète facilement et que les bénéfices ne sont pas toujours « commerciaux » ni rapides. Les gens viennent se rencontrer et exprimer ce que dans le quotidien ils ne peuvent pas toujours faire. Pour les employeurs, c'est une belle preuve d'ouverture ; pour les partenaires, la démonstration d'une entreprise dynamique ; pour les étudiants, l'exemple d'une organisation dans l'air du temps. Pour l'entreprise elle-même : une source continue d'idées et d'opportunités qu'il faut ensuite savoir faire émerger. de Certeau (1990) la nomme « l'invention du quotidien », c'est-à-dire les libertés prises sur les dispositifs contraignants (une allée tracée autour de laquelle on situe).

Selon les principes développés par le management de l'innovation (annexe 7), le Bik a pawol peut potentiellement aider à rééquilibrer les responsabilités des uns et des autres, en fonction de la charge et surcharge de travail que certaines strates de l'Institution peuvent connaître. L'effet est secondaire à la prise de possession par tous des stratégies d'entreprise, car en mettant collectivement les forces dans la conceptualisation et la mise en pratique des propositions, il s'agit évidemment d'en prendre chacun part, activement, en coordination des forces présentes. Le contrôle social lié à ces types d'engagements suffit la plupart du temps à réguler les écarts potentiels liés à des volontés individuelles de faire jeu à part (Getz et Carneyr 2012).

Mais pour cela, il s'agit de partager les objectifs très généraux (institutionnels, dans une perspective mondiale des événements), objectifs déclinés aux niveaux justes en dessous (ici ceux des Centres de Recherche), ensuite les objectifs d'Unités, d'équipes et objectifs individuels (selon les niveaux de Doise, 1982). Tous ces objectifs doivent être en cohérence les uns avec les autres... si un

manque à l'appel, il est bien probable qu'un caillou dans les rouages vienne stopper la dynamique, ou prendre une tournure peu enviable.

Ainsi, prendre chacun sa part de responsabilité dans la gestion de l'Institution demande que chacun comprenne le pourquoi de sa présence et de l'existence de son organisation de travail. Pour y parvenir, il est nécessaire de construire ensemble le projet de travail, décliné à chaque niveau institutionnel, sous objectifs dépendants de l'objectif principal : l'existence de l'entreprise. Le dire n'est pas suffisant.



Ces idées d'innovations ont été pensées lors de l'analyse de la situation communicationnelle du CIAG, où les pratiques classiques de communication pourraient s'inspirer des apports de ces nouvelles technologies, comme alternatives ou complément à celles tombées en désuétude avec le temps, ou manquant d'efficacité actuellement. Pour expliciter quelque peu ces notions, nous pouvons passer par la découverte d'entreprises « libérées » c'est-à-dire des organisations professionnelles ayant choisi pleinement les principes du management de l'innovation. Cet exemple que vous trouverez en annexe (ainsi que les notions de Brainstorming, Design thinking entre autres) est une illustration de ce que permet de façon intégrale, une évolution de l'innovation.

Dans une structure telle que le CIAG, implantée fermement sur les racines profondes de l'Univers français de la recherche agronomique, il semble intéressant de tenter de conjuguer ancien et nouveau, traditions et innovation au sujet de la communication interne. Prendre appui sur ses traditions pour en amener une adaptation actuelle aux contraintes locales (entre autres) est une démarche méritant probablement une réflexion, stratégique, puisqu'elle serait la volonté d'objectif institutionnel sur lequel construire une communication de qualité. Par exemple, l'introduction des outils vidéos comme alternative aux mails, les principes du BIK A PAWOL (forme de brainstorming comme complément aux réunions formelles, du Design thinking comme processus de construction de projets, des « 180 secondes » de diffusion des travaux phares de l'Institution, la documentation en multimédia sur le web, l'utilisation des réseaux sociaux, etc.

Dans les Bik a pawol avec le laboratoire, j'ai tenté cette alliance ancien-nouveau. Les indicateurs de réussite sont difficiles à poser. Néanmoins, si des outils peuvent être dégagés de cette conjugaison, cela sera un point positif du Bik a pawol.

5 Résultats et limites du Bik a pawol

Mon premier objectif pour ces Bik a pawol était de faire participer la totalité de l'équipe laboratoire. Ce bik n'aurait pas eu de sens (ou beaucoup moins) si la moitié des participants était absente. Les deux Bik ont fait carton plein, objectif atteint. Par contre, le fait d'avoir accepté la présence de deux chercheurs dans le Bik a pawol du laboratoire a été une erreur. Se pose la question également de la participation de l'animatrice d'équipe. Importante car gestionnaire de l'équipe, elle avait toute sa place dans le groupe de travail. Néanmoins, il aurait peut-être été utile de faire le premier Bik uniquement avec les laborantins, pour ensuite faire le second avec elle. Ceci est à réfléchir. Dans notre cas précis, je pense qu'il aurait été difficile de passer le cap de l'acceptation de ce travail au sein du Ciag et de l'Unité, sans avoir au moins une personne responsable parmi les membres du groupe expérimenté. Pas de regrets donc, mais juste des questions en suspens.

Le second objectif était de concrètement faire participer tout le monde, individuellement puis en équipe. L'objectif est atteint, sachant que lon manque d'expérience de gestion d'équipe a potentiellement loupé des occasions de pousser plus loin certaines réflexions importantes, de personnes prenant peu la parole en temps ordinaire. Le résultat en ce sens est donc mitigé.

Le troisième objectif était l'efficacité : en 2 heures, arriver à poser sur papier les arguments clés de la place de labo dans l'Unité à défendre, en étant passé par des objectifs-relais de i) capitalisation des ressentis individuels, ii) formalisation d'une sorte d'idéal de configuration spatiale et de formation d'équipe et iii) lister les arguments en consensus, partant de ceux qui étaient votés le plus massivement, pour ensuite préparer un plan d'action càd quelques modalités à mettre en place pour pouvoir finaliser le projet. L'objectif est partiellement atteint car la restitution n'a pas encore été faite à ce jour (date de la remise de ce mémoire) au laboratoire. Déjà planifiée mais pas encore réalisée, cette restitution va reprendre l'ensemble des activités, avec intégration des principes développés dans les Bik a pawol. Un premier état de discernement des forces et faiblesses des arguments déployés sera fait, en proposant en correspondance, des pistes pour aller plus loin dans la réflexion. Il y aura un récapitulatif et un plan d'action comme proposition et exemple de ce qui pourrait être mis en place comme gestion de ces activités. L'animatrice de l'équipe m'a demandé de lui expliciter clairement ce qu'elle pourrait améliorer pour gérer ce groupe, je lui ferai donc individuellement un petit document expliquant les outils et les stratégies pouvant amener son équipe à collaborer plus activement, et placer la discussion au centre des intérêts de chacun.

Par ailleurs, les premiers retours en fin de second Bik, lors du bilan général en tour de table a été celui-ci (retranscription du compte-rendu de notre « secrétaire » attitrée) :

Tour de table de fin de séances : ce que cela vous a apporté ?

A : Positif dans le sens que cela a permis de mieux se connaître, comment individuellement chacun se perçoit dans le groupe.

B : plein de choses, du constat, mais cela m'apportera quelque chose quand il y aura du concret.

C : il n'y avait pas de communication au niveau du laboratoire. Il y a pas mal de points qui pourraient être traités en interne dans ce qu'on a abordé. Besoin de réunion de laboratoire, pas de temps d'échanges, intra laboratoire et avec le reste de l'équipe.

D : on ne se connaît pas assez, on n'a pas la même vision.

E : je suis très gêné, je suis content, je suis d'accord avec A. Le sentiment que j'ai, le laboratoire n'existe pas en tant que tel. Le laboratoire est un outil en tant que tel, Le développement de méthodes, peut être en collaboration étroite avec le chercheur, je pense qu'au-dessus de tout cela, il y a de la communication. Communiquer avec les collègues est ? Le document (stratégie expérimentation) produit avec X, F, G, A. Le logigramme doit être suivi pour que cela fonctionne. Il y a trop d'acquis à l'échelle de l'Unité. Il devrait permettre de résoudre des points qui ont été soulevés.

Kim : il faut demander aux personnes leur participation, même si les choses sont bien organisées... + (justice relationnelle, justice ...)

E : ce document est une proposition qui sera vue ensemble

F : j'ai appris beaucoup du laboratoire, j'ai l'impression qu'il n'y a pas de problème entre vous. Il y a des problèmes de communication. En faisant des réunions de laboratoire, on peut se rendre compte de ce qui se passe, ...

A : la parole est libre.

Kim : une réunion de 2 heures, vie de laboratoire...

G : un peu de clarté sur le ressenti de chacun. La perception qu'on a des activités. Il y a une base de procédure de ?

E : que retiens-tu de façon personnelle, ton avis est trop lissé

G : Des fois je suis fatigué.

A : Qu'est ce qui est lourd ? Comment se passe une journée ?

G : la charge de travail, j'essaye de répondre aux sollicitations soit les collègues soit les stagiaires, pour traiter les échantillons. Pour l'instant ce n'est pas très fréquent, on me sollicite mais pas plus que ça, de temps en temps. Comparé à certaines périodes, je ne pense pas finir si tard que cela, il y a une amélioration du temps de travail.

A : il faut réfléchir à des solutions avec l'équipe. On va y travailler

Kim : je vous remercie, c'est une richesse de vous rencontrer. Ce que je retiens, il existe un respect individuel. Je suis fier d'avoir fait mon stage ici. Je ferai un retour. Restitution des résultats en juin.

Ce CR n'a pas été simple à faire pour notre secrétaire, car les discours sont difficiles à prendre au vol en temps réel sur format « textuel » (l'utilisation des cartes heuristiques peut aider à saisir plus facilement les idées développées mais il faut au préalable en acquérir la maîtrise pour pouvoir être utile). Cette retranscription me permet d'aborder les limites de cette activité de Bik a pawol, telle qu'elle s'est effectuée.

Au cours des deux séances, certaines limites de l'approche Bik a pawol et des freins à sa mise en place ont été identifiés. Une limite importante est celle de la nécessité d'un animateur possédant de solides compétences de management d'équipe, avec comme leitmotiv les principes déclinés dans ce chapitre, en ayant comme fil conducteur un objectif clairement défini. Ma limite a été celle de n'avoir pas assez d'expérience en gestion de groupe. Un animateur senior et expert de cette discipline aurait probablement eu de meilleurs résultats, sur base des mêmes concepts. Cette limite a pu se répercuter sur la gestion du temps que j'ai vécue comme un stress important (la succession des étapes que nous devons franchir ne s'est pas faite de façon très linéaire), la gestion des temps de parole a été compliquée pour moi, naviguant entre laisser la parole s'exprimer et « vite vite » il faudrait qu'on avance... j'ai également eu du mal à capitaliser les acquis au fur et à mesure de façon claire. Étant attentive à la structure, j'ai eu des difficultés à poser les éléments dans les « bonnes cases » au bon endroit, les feuilles récapitulatives ont été brouillon, avec un peu de tout partout. Servant essentiellement aujourd'hui à structurer mon document de restitution à l'équipe, ces feuilles de travail auraient pu être le document déjà prêt à être diffusé. Or, dans l'état où les mots ont été posés, ça ne ressemble tout juste à rien du tout... Ceux-ci ne sont que quelques exemples les plus marquants des limites qui ont été les miennes. Elles devraient pouvoir trouver une solution, principalement à travers une expérience qui doit s'enrichir et des formations sur la gestion de groupes.

Une autre difficulté est celle de demander une longue et fastidieuse préparation d'activité. Bien en amont des séances de bik a pawol, il est nécessaire de planifier en détail les différentes phases par lesquelles passer, réfléchir le groupe qui est ciblé, en comprendre au préalable les freins, les réticences, les modes de fonctionnement et sa communication. Ce n'est qu'en comprenant le milieu dans lequel on prépare ce bik a pawol que l'on peut arriver à obtenir des résultats satisfaisants et la mobilisation de chacun. La considération fondamentale est qu'il est du ressort de l'animateur d'amener les individus à adhérer à l'activité, tels qu'ils soient, aussi difficile que cela puisse être. Les questions doivent donc être : « comment amener telle personne très réticente et peu investie dans son travail à venir au bik a pawol ? », « quels sont les outils disponibles que je peux utiliser pour les amener à collaborer ? », « selon cette configuration de groupe précise, son histoire, sa spécificité, comment arriver à mobiliser les acteurs ? », « quels sont les objectifs réalistes, en fonction de l'état actuel des choses ? Comment les décliner en sous objectifs ? », « que puis-je utiliser comme supports, qui pourraient impacter les acteurs ? », « que faut-il développer comme compétences ou questionnements chez les acteurs pour arriver à concrétiser les objectifs ? », etc. La liste est longue, et particulièrement difficile à structurer. Du moins, c'est le sentiment que j'ai eu lors de cette phase de préparation. D'abord complètement floue, l'idée s'est progressivement planifiée. Cela demande

un investissement important et une réflexion analytique intense. C'est une limite à la mise en place de ces bik a pawol dans le Centre, j'en suis consciente. Mais au fond, à bien y réfléchir, n'est-ce pas le même phénomène complexe qui doit se mettre en place lors de la préparation de n'importe quel projet ?

Les mêmes efforts doivent être déployés pour la restitution aux membres des Bik a pawol, ce qui demande un investissement relativement lourd de la part des animateurs, en aval également. C'est sur base de la restitution que des éléments concrets doivent pouvoir trouver une place et un espace, éventuellement pour des Bik a pawol ultérieurs. Nous pouvons remarquer dans le CR que les personnes attendent ce retour pour pouvoir prendre appui dessus pour en parler avec les extérieurs. Je pense que notre objectif est atteint. Par voie un peu détournée de ce que j'avais imaginé au départ (ce qui est très bien), nous sommes arrivés à un résultat.

Les animateurs Bik dans notre cadre, c'ad en Institution professionnelle, doivent considérer le Bik a pawol comme un outil adaptatif avant tout, même si des principes fondamentaux sont appliqués dès les premières approches. Un Bik a pawol ne se limite pas pour les animateurs, à animer les séances. Ce travail intensif semble donc un frein majeur à la mise en place à long terme des Bik a pawol si une personne n'a pas pour mission principale de gérer les volets stratégiques de la communication.

10 raisons d'utiliser le BIK A PAWOL

1. **Principe du focus groupe** : différent des réunions classiques, mais mise en commun des idées de chaque personne dans un cadre respectueux et d'écoute
2. **Management participatif** : chacun s'exprime, donne son avis dans un cadre structuré
3. **Principe d'innovation** : espace artisanal et créatif d'idéation de ses propres modalités de fonctionnement répondant à des besoins spécifiques et personnels, collectivement
4. **Formel et informel** en partage équilibré, permettant d'être un lieu vivant, mais efficace où l'expression de soi cohabite avec les besoins de travail
5. Culturellement fort, souligne un **principe local** dans un contexte multiculturel, en donnant de la force au local (qui cherche un réel équilibre de statut social communautaire)
6. **Focaliser 1 sujet** qui demande d'être abordé (répondant à un besoin, ou nécessaire pour le fonctionnement de l'Institution)
7. **Développement de la créativité**, la conceptualisation, le symbolique et l'imaginaire
8. **Mise en relation** de personnes, collègues occasionnels (par ex. de projet) ou collègues permanents (réseaux mixtes et interchangeables, modulables)
9. **Dynamique de groupe** porteuse de bénéfices secondaires de placement de rôles,
10. **Principe démocratique non hiérarchisé** à l'intérieur de l'espace d'idéation, permettant de mettre à plat la pyramide managériale : tous égaux devant un espace à construire, les idées ne sont pas hiérarchisées et participent à la co-construction d'un projet ou d'une structure

Bases élémentaires requises pour mettre en place ces Bik a pawol :

Une solide capacité d'animation de groupes, compréhension et application des principes de base, une bonne dose d'ouverture d'esprit et capacité d'écoute, avoir le temps de préparer puis de restituer la matière, de la disponibilité pour analyser finement et à plusieurs niveaux les situations spécifiques à travailler, se doter de matériel créatif et non limité (faire preuve d'imagination), une capacité à rebondir sur les idées innovantes pour tenter de les concrétiser, y croire, porter en soi les valeurs des principes énoncés, vouloir être efficace. Cette liste n'est pas exhaustive, bien sûr !

Conclusions

La communication interne d'une Institution est un sujet particulièrement large, selon les multiples dimensions qu'elle peut revêtir. Cela s'est avéré un véritable défi de la rechercher au CIAG, à plusieurs niveaux.

Tout d'abord, celui de comprendre la demande faite par mon Comité de Pilotage, pour qui les objectifs étaient différents selon leur perception des besoins, ou des non-besoins pour le Centre et l'Inra. Je fus la première stagiaire de secteur RH dans le Centre, la totalité des autres stagiaires et doctorants appartiennent à la discipline agronomique ou secteur proche de la recherche agronomique.

Ensuite, le défi a été la récolte des paroles des agents sur le terrain qui a été riche, et particulièrement intéressante d'échanges relativement libres de contraintes, où les choses se sont dites parfois avec colère, parfois avec douceur, parfois par des sanglots. Cette réalité des vécus qui en paroles se voient chargés émotionnellement ne se perçoivent que très rarement par écrit, par exemple dans les mails. Cette pratique de scission entre oral-émotionnel et écrit-rationnel est apparemment apprise, intégrée et implicite dans toute la communication au Centre. Le besoin de conjuguer ces deux formes d'expression semble une piste d'amélioration.

Autre défi, celui de l'analyse des entretiens, dans un travail de découverte de récurrences non perçues à premier abord et obtenu par croisement des données de chaque témoignage, ainsi qu'une quantification de certains thèmes abordés selon les axes de recherche. Cette analyse a montré un profil assez particulier des sujets abordés qui ont lentement pris forme en associant chaque nouvel élément apporté en rencontrant les agents. C'est ainsi que des notions de place d'équipes au sein des Unités s'est dégagé, ainsi que les éléments de multi culturalité, de communication interculturelle interactionniste, de socio-matérialité et d'équilibre RSI.

Une petite anecdote sur mon séjour dans le Centre est ma connaissance fine du chemin menant de mon bureau, aux bâtiments des Unités du Centre que j'ai parcouru en aller-retour un nombre considérable de fois à pied durant quelques mois. J'en connais aujourd'hui la plupart des trous de tarmac, les bordures échanrées, les mangues sucrées derrière le dernier virage... Le chemin est bordé d'arbres et de végétation typique de la Guadeloupe, avec un paysage splendide tout autour. Ce chemin, c'est un peu la réalité socio-matérielle bien vivante que j'ai perçue du CIAG. Des bâtiments éloignés les uns des autres mais des chemins les reliant d'une richesse naturelle exceptionnelle, possibles à emprunter, à pied, dans la rencontre physique des uns et des autres. Un chemin sinueux, assez ancien et en côte pentue où il faut une bonne dose de volonté pour aller

jusqu'en haut... Le CIAG est un peu tout ça à la fois, dans ma rencontre avec le Centre. Pas facile d'accès mais valant la peine d'un détour ne fut-ce que pour en regarder le paysage à la fois typique et identique à toutes les institutions de recherche agronomique. Ses spécificités sont identitaires, au carrefour d'un ensemble de contraintes locales et nationales dans lesquelles plusieurs attentions pourraient être portées : décentrer les points de vue en envisageant une équipe pluridisciplinaire de gestion de Centre ; conjuguer plusieurs modes communication dans lesquels l'oral, le mouvement et l'informel peuvent se déployer ; mettre en relation les fonctionnels et opérationnels pour une plus grande efficacité de travail ; écrire collectivement les us et coutumes des uns et des autres et les porter comme des réalités quotidiennes qui peuvent trouver un équilibre ensemble ; tenter de conjuguer les forces présentes aux outils d'avenir, technologies à la pointe des recherches et méthodologies afférentes ; mettre en mouvement les postures statiques ; expliciter au maximum ; tendre vers une mixité autant culturelle que disciplinaire pour n'en citer que quelques-uns.

Par rapport à cela, le management de l'innovation comporte intrinsèquement les stigmates d'une vision stratégique d'avenir, dans cet univers particulier du Centre et dans le monde du travail en général. En plein essor dans de multiples milieux professionnels, il ressort de l'Innovation des principes fondamentaux sur lesquels nous pouvons prendre appui, en tant que psychologues du travail ou responsable des ressources humaines. Insuffler dans une organisation, publique de surcroît, des facteurs de gestion aussi importants que la confiance, les espaces d'idéation, la collaboration de chaque agent dans le processus de création de richesse peut matérialiser un nouvel élan d'adaptation efficace des Institutions aux valeurs actuelles. Le CIAG étant le fruit d'une histoire coloniale difficile et possédant une influence sociale imposante dans l'environnement guadeloupéen, peut s'il le souhaite, s'inscrire dans le monde actuel comme un pionnier d'idées et de process innovateurs. Il conjuguerait pleinement cette rencontre entre la noblesse ancestrale et les projets innovants, profitant des apports des « anciens » ayant l'expérience et les connaissances de base, et de la rapidité, la mouvance, l'efficacité de ces générations Y qui amènent la vie et l'envie d'avancer. C'est un challenge qui vaut la peine d'être tenté, même s'il est jonché d'écueils et de difficultés. Pierre par pierre, il est possible de tracer la voie vers un changement adaptatif aux contraintes d'aujourd'hui, sans chagrin pour le passé, mais avec beaucoup d'espoir pour le futur.

Ce stage de professionnalisation a été une chance exceptionnelle de me confronter à la réalité de terrain, sans facilités octroyées, en allant chercher point par point les éléments dont j'avais besoin pour avancer. Comme la demande de mission émanait exclusivement du Président de Centre et du DRH national (l'année précédente), il a fallu convaincre les autres membres du Comité qu'ils pouvaient me faire confiance. En fin de parcours, je ne pense pas avoir convaincu toutes les parties

réticentes à ce stage, du bien fondé de ma démarche. J'espère que la lecture de ce mémoire (un peu éclairci) pourra les amener tout de même vers la voie du contraire...

De cette expérience, beaucoup de constats pourront m'aider à construire mon métier. A savoir, celui de continuer à chercher les pistes pour comprendre les jeux et les enjeux du travail dans les Institutions, où il n'est jamais facile d'intervenir. Les organisations du travail sont l'expression d'un système en marche qui à ce jour sont en conflits d'intérêts. Travailler dans ces lieux de tensions, où rien ni personne n'échappe à la règle du jeu est un vrai challenge. Il va falloir que je « m'arme » encore sérieusement, de façon plus ciblée probablement, afin de me donner une chance de survie à long terme... Soyons fous, pourquoi pas même m'y déployer... En attendant de le faire (ce qui n'est pas encore gagné), je chercherai encore les chemins qui mènent au métier de psychologue, tentant de trouver les forces de chacun dans les entreprises pour les faire émerger, cherchant le pouvoir de dire non lorsque la santé des individus est en jeu, essayant d'être force de proposition pour mener le travail au-delà du défaitisme. Nous avons des cartes à jouer. Et si le travail et les organisations ne nous donnent pas d'atouts, ou que les pioches sont mauvaises, qu'à cela ne tienne, nous pouvons tenter de créer ces « jokers » permettant de dépasser ces mauvais sorts, il existe des zones d'incertitudes qui nous aident à trouver la force d'avancer, ensemble, vers un mieux-être. Je ne sais toujours pas si ma voie professionnelle sera celle des jokers, ou celle de la recherche, mais au fond il s'agit toujours de chercher quelque chose, ce qui me convient totalement.

Le CIAG a été mon institution d'accueil pour ce dernier stage de formation au métier de psychologue, c'est donc à elle que je donnerai les derniers mots de ce mémoire, sous une forme chère à la société Guadeloupéenne, où sa langue créole est le berceau d'une transmission de l'histoire : le conte. J'imagine le CIAG s'inscrivant et écrivant un conte, dont le héros serait appelé ... CIAG ou CRAG... CGRIA... CIARGA... bref, à vous de jouer ;-)

Bibliographie

- Abric J.C. 1994. Les représentations sociales : aspects théoriques. *In* J.-C. Abric (Éd.), *Pratiques Sociales et Représentations* (pp. 11-36). Paris : Presses Universitaires de France.
- Aggeri F., Hatchuel A. 2003. Ordres socio-économiques et polarisation de la recherche dans l'agriculture: pour une critique des rapports science/société. *Sociologie du travail* 45, Numéro spécial: 113-133.
- Ashforth B.E., Kreiner G.E., Fugate M. 2000. All in a day's work: Boundaries and micro role transitions at work. *Academy of Management Review* 23:472-491.
- Braflan-Trobo P. 2015. Préface. *In* *Au cœur du coaching en Guadeloupe*. Jator (Ed.), Pointe-à-Pitre, Guadeloupe.
- Beauvois J.L., Joule R.V., Monteil J.M. 1998. *Vingt ans de psychologie sociale expérimentale francophone*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- Bechky B.A. 2008. Analyzing artifacts: material methods for understanding identity, status, and knowledge in organizational life (pp. 98-110). Sage Publications: Thousand Oaks, CA.
- Bernaud J.L., Lemoine C. 2012. *Traité de psychologie du travail et des organisations*. Dunod, Paris.
- Boisseval-Balme M. 2015. *Au cœur du coaching en Guadeloupe*. Jator (Ed.), Pointe-à-Pitre, Guadeloupe.
- Boltanski L., Chiapello E. 1999. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Ed. Gallimard, 843p.
- Bon N. 2006. Analyser la demande, reconnaître le désir. *Le Journal des psychologues* 4(237) : 51-55.
- Bouamama S. 2010. Recherche balbutiante et postulats multiples : la nécessaire clarification des paradigmes. *In* *Les figures de la domination*, [En ligne], mis en ligne le : 06/07/2010, URL : <http://www.lesfiguresdeladomination.org/index.php?id=363>.
- Bourdieu P. 1977. La production des croyances : contribution à une économie des liens symboliques. *Actes de la Recherche en Sciences Sociales* 13: 3-43.
- Bourdieu P. 1998. *La domination masculine*. Paris, Seuil.
- Bush L. 2014. *Le marché aux connaissances : néolibéralisme, enseignement et recherche*. Éditions Quae, collection Sciences en questions, 158p.
- Cabin P. 2013. Michel Crozier - La vie des organisations. *In* *Les Penseurs de la Société*, Les Grands Dossiers des Sciences Humaines 30.
- Carayol V. 1994. L'impossible audit de communication interne. *Communication et organisation* 5.
- Cayla D. 2015. Monsieur Macron, voilà pourquoi un fonctionnaire n'est pas un salarié ! Marianne, [En ligne], consulté le 25 mai 2016. URL : <http://www.marianne.net/agora-monsieur-macron-voila-pourquoi-fonctionnaire-n-est-pas-salarie-100236941.html>.

- Crozet M., Fontagné L. 2010. L'internationalisation des entreprises : une analyse microéconomique de la mondialisation. *Économie et Statistique* 435–436. [En ligne], consulté le 25 mai 2016. URL : <http://www.insee.fr/fr/ffc/docs/ffc/ES435A.pdf>.
- Crozier M, Friedberg E. 1981. *L'Acteur et le système*. Editions du Seuil, Paris.
- David Cayla. 2015. Monsieur Macron, voilà pourquoi un fonctionnaire n'est pas un salarié ! <http://www.marianne.net/agora-monsieur-macron-voila-pourquoi-fonctionnaire-n-est-pas-salarie-100236941.html>.
- Deconchy JP. 1983. Doise (Willem) L'Explication en Psychologie. *In Archives de sciences sociales des religions*, n°55/2, pp. 222-223.
- Dejours C. 2001. Subjectivité, travail et action. URL : <http://www.fractale-formation.net/dmdocuments/dejours-subjectivite%20A9-travail-et-action.pdf>.
- Demougeot L. 2015. Enquête emploi en continu en Guadeloupe : Stabilité du chômage en 2015. INSEE. [En ligne], consulté le 25 mai 2016. URL : http://www.insee.fr/fr/insee_regions/guadeloupe/themes/insee-flash/ga_inf_38/ga_inf_38.pdf
- Doise W. 1982. *L'explication en psychologie sociale*. Sociologies. Paris, Presses universitaires de France.
- Dumas M. 2002. « F. Lorenzi-Cioldi. Les représentations des groupes dominants et dominés. Collections et agrégats ». *L'orientation scolaire et professionnelle* 34(4) : 521-524.
- Friedberg E. 1998. *Le pouvoir et la règle*. Editions du Seuil, Points Essais, Paris, pp.220.
- Getz I., Carneyr B.M. 2012. *Liberté & Cie. Quand la liberté des salariés fait le bonheur des entreprises*. Fayard, 360 p
- Glissant E. 1997. *Le Discours antillais*. Paris, Gallimard (texte remanié de sa thèse de doctorat).
- Goffman E. 1974. *Les rites d'interaction*. Minuit, Paris.
- Gudykunst W.B., Kim Y.Y. 1992. *Communicating with Strangers*. New York: McGraw Hill, Inc.
- Hall E.T. 1984. *Le Langage silencieux*. Seuil.
- Hampden-Turner C., Trompenaars F. 2003. *Au-delà du choc des cultures : Dépasser les oppositions pour mieux travailler ensemble*. Paris : Éd. d'Organisation.
- Huber G., Karli M., Lujan C. 2011. *Quand le travail rend fou – pour que ça change*. L'Harmattan, 234p.
- Karnas G. 2009. *Psychologie du travail*. Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 128 pages.
- Lemane Coco L. 2012. *Histoire de l'esclavage dans les colonies françaises : Histoire des diasporas*. Orphie, p.145.
- Leyens JP, Yzerbyt V. 1997. *La psychologie sociale*. Sprimont, Mardaga.

- Licata L., Heine A. 2012. *Introduction à la psychologie interculturelle*, de Boeck.
- Linhart D. 2009. Comment l'entreprise usurpe les valeurs du service public. *Le Monde Diplomatique*, septembre 2009, p.20-21.
- Lorenzi-Cioldi F. 2002. Les représentations des groupes dominants et dominés. Collections et agrégats. Grenoble: Presses Universitaires, p.360 pages.
- Lugan JC. 2009. La systémique sociale. Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », p.128.
- Lujan C. 2011. Le conseil personnalisé peut-il favoriser la prévention de la souffrance et de la violence au travail ? [En ligne], consulté le 25 mai 2016. URL : <http://arianesud.com/content/download/609/2402/file/LUJAN%20Violences%20au%20travail.pdf>
- Marc E., Picard D. 2000. L'approche systémique des organisations. *In Communication et langages*, n°125, pp. 56-72.
- Michaud V. 2011. Proposition pour l'étude des tensions dans le mouvement, la sociomatérialité et le paradoxe. *Communiquer* 5: 47-74.
- Mintzberg H. 1989. Le management : voyage au centre des organisations. Éditions d'Organisation, Paris, p. 154.
- Meillassoux C. 1986. *Anthropologie de l'esclavage : le ventre de fer et d'argent*. Paris, Puf.
- Moscovici S. 1961, *La psychanalyse son image son public*, Paris, PUF.
- Moscovici S. 1984. *Psychologie Sociale*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Mutabazi E. 2006. Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique. *Management & Avenir* 4(10) : 179-197.
- Ngouloubi CA, Lubiya Kataba J. 2012. Quel management pour les entreprises en difficultés financières ? *Revue Congolaise de Gestion* 15-16 : 167-190.
- Ogay Y. L., Dasen P.R., Changkakoti N. 2002. Pluralité culturelle à l'école; les apports de la psychologie interculturelle. *VEI Enjeux* 129 : 36-64
- Orlikowski WJ. 2007. Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work . *Organization Studies* 28(9): 1435-1448.
- Picard D., Marc E. 2013. *L'École de Palo Alto*. Paris, Presses Universitaires de France, « Que sais-je ? », 128 pages.
- Py F. 2011. *Manager en Guadeloupe : un pari impossible ? Héritage culturel et ressources humaines en Guadeloupe*. Editions L'Harmattan.
- Ramassamy D. 2003. Créole, Culture et Oralité aux Antilles Françaises. In Irene Blayer, Anderson Mark (dir), *Latin American Narratives and Cultural Identity*, vol 7, New-York : Peter Lang.

- Rauzduel R. 1998. Ethnie, Classes et Contradictions Culturelles en Guadeloupe. Socio-anthropologie [En ligne], 4, mis en ligne le 15 janvier 2003, consulté le 25 mai 2016. URL : <http://socio-anthropologie.revues.org/132>.
- Sauveur B. 1998. Politique régionale de la recherche agronomique en France : historique et situation présente à l'INRA. *In* Regionalisation of agricultural research in the Mediterranean and Near-East countries (Plaza P. ed.), Cahiers Options Méditerranéennes 32: 97-107.
- Smets P. 2015. La Légitimité au Quotidien. L'idéologie dans le discours managérial. Thèse de Doctorat de l'Université Libre de Bruxelles.
- Smith E.R., Mackie D.M. 1995. Social psychology. New York, Worth.
- Stohl C., Cheney G. 2001. Participatory Processes/Paradoxical Practices. *Communication and the Dilemmas of Organizational Democracy*. *Management Communication Quarter* 14(3): 349-407.
- Tafani E., Bellon S. 2001. Principe d'homologie structurale et dynamique représentationnelle. *In* P. Moliner (Dir.), *La dynamique des représentations sociales*. Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, pp. 163-193.
- Tajfel H. 1974. Social identity and intergroup behavior. *Social Science Information* 13(2): 65-93.
- Tajfel H., Turner J.C. 1986. The social identity theory of intergroup behavior. *In* S. Worchel and W. Austin (Eds), *Psychology of intergroup relations*. Chicago, Nelson-Hall, pp. 7-24.
- Ting-Toomey S., Oetzel J. 2003. Face Concerns in Interpersonal Conflict: A Cross-Cultural Empirical Test of the Face Negotiation Theory. *Communication Research*. 30(6): 599-624.
- Tylor E.B. 1871. Primitive culture: researches into the development of mythology, philosophy, religion, art and customs. Londres, H. Murray (trad. fr.: *La civilisation primitive*, Paris, Reinwald, 1876-1878, 2 vol.).
- Vallerand R.J. 1994. Les fondements de la psychologie sociale. Boucherville, Gaëtan Morin.
- Vinet E., Moliner P. 2006. Asymétries de la fonction explicative des représentations intergroupes hommes/femmes. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* 69 : 47-57.
- William J-C, Réno F, Alvarez F. 2012. Mobilisations sociales aux Antilles : les événements de 2009 dans tous leurs sens. Paris, Karthala, p. 132.

Annexe 1 : Questionnaire Individuel CRAG

Rappels :

- travail sur la communication interne
- Supervisé par président, Caroline et Patrick mais pas de droit de regard sur le contenu
- objectif : voir ce qui dans le centre, fonctionne bien, ce qui ne fonctionne pas, est à améliorer, ce qu'il faut absolument proscrire, vous écouter pr que vous puissiez vous exprimer à ce sujet. C'est votre ressenti qui est important.
- ANONYME et confidentiel : très important, j'y attache une très grande importance, important pr la confiance, pour respecter ce que vous pensez et vivez, droit de ressentir ce que vous ressentez
- objectif de ce travail : récolter les témoignages, les analyser, en faire un résumé que je présenterai à tout le centre (vous serez donc informé de ce qui ressort de cette enquête) et proposition d'outils pour aider à améliorer la communication interne

Date		
Nom, prénom		
Sexe	M	F
Date de naissance lieu de naissance (pays, ville)		
Contact (tel et mail)		
Lieu de vie (passé, actuel + années) Voyages ?		
Langue maternelle Langues parlées/écrites		
Ancienneté		

Date d'embauche INRA: arrêts et reprises de postes + mobilité interne :	
Fonction : Nom de l'Unité : Équipe : intitulé de poste : Etudes (diplômes) :	

Lieu de travail

<p>Où travaillez-vous dans le Centre ?</p> <p>Connaissez-vous les personnes qui se trouvent dans les autres bâtiments ?</p> <p>(% du centre)</p> <p>Contacts réguliers avec qui ?</p>	
<p>chef d'équipe : oui / non</p> <p>cb de personnes ?</p>	

Communication interne

Qu'est-ce que c'est, d'après vous ?

Etude de cas : équipe de travail, dans un des bâtiments de l'entreprise

Madame Ovale travaille tranquillement dans son bureau lorsque tout à coup, monsieur Triangle ouvre la porte et crie : qui a encore déplacé les dossiers du couloir ?

Madame Ovale surprise rétorque « en tout cas, c'est pas moi ». Monsieur Carré du bureau

juste à côté déclare qu'il a vu madame Ovale qui a pourtant fait des changements de mobilier hier... Madame Ovale dit : ah oui peut-être bien, mais je n'ai pas touché aux dossiers, moi. Puis vous n'avez rien d'autre à faire que de me surveiller ? Vous feriez mieux de ranger le vôtre de bureau !

Monsieur Carré hausse les épaules et retourne à son ordinateur.

Monsieur Triangle crie qu'il en a plus que marre, « on perd tout son temps à des bêtises ici », qu'il « arrête de vouloir gérer cette équipe d'incapables », que « chacun se débrouille ». Et il s'en va. Il va à son ordinateur, écrit un mail de plainte aux supérieurs hiérarchiques. On sait qu'il ne recevra pas de réponse à sa plainte.

Madame Rectangle qui est l'ancienne du bâtiment, pense : c'était pas une bonne idée d'avoir proposé un affichage et une gestion des dossiers pour tout le bâtiment... j'aurais dû me taire, comme d'habitude. Maintenant, tout le monde va être fâché sur moi, ça fait des bagarres... Je m'en occuperai plus. D'ailleurs, j'ai trop mal à la tête je vais rentrer chez moi. De toute façon personne ne verra que je suis partie...

À votre avis, que ressent chaque personnage ?

Que diriez-vous à mme Ovale ? mr triangle ? mr carré ? mme Rectangle ?

Comment faire pr régler la situation, pr chaque personne

Information (qualitatif, quantitatif)

Modes de comm utilisés, sur 1 semaine (+ + + / + + / + / -) :

lesquels ?

- Mails
 - Avantages et limites
 - Généralement : réponses/pas de réponse/désagréable/efficace...
- Réunions
- Intranet
- rencontre physique
- informelle
- téléphone
- journaux, hebdo
- facebook

- post it
- panneaux affichage
- autres ?

quand vous avez une info importante à partager, comment faites-vous ?

y arrivez vous ?

à tout le monde ?

Relationnel

Classer par ordre d'importance (votre sentiment)

- vous allez voir une collègue de travail pour l'informer de l'avancement du projet XXX, que remarquez-vous le + (en 1^{er} lieu) :
 - qu'elle a la voix enrouée et un air fatigué, sa nouvelle chemise, les sourcils froncés qd elle vous parle, la réponse qu'elle vous donne
- vous recevez un mail d'un collègue avec qui vous avez un projet important. Qu'est-ce qui vous marque le + :
 - temps de réponse / les idées développées dans le message / mots utilisés (càd le ton, pas de bonjour, sec, chaleureux) / couleur des lettres

vous devez rencontrer votre supérieur et lui expliquer une absence au travail, vous faites très attention à :	vous devez rencontrer votre équipe pour lui expliquer une nouvelle règle de travail, vous faites très attention à :
tenu vestimentaire / ne pas trop stresser / l'endroit de rencontre / ce que vous allez dire	cachez votre extinction de voix et votre fatigue / tenu vestimentaire / l'endroit de rencontre / contenu verbal

- vous devez écrire un mail (ou tel.) de réponse à un reproche qu'on vous fait (le travail demandé n'est TOUJOURS pas fait !, mail agressif, pas sympa du tout), vous vous attachez à :
 - choisir la couleur des lettres (oui/non)
 - lui dire clairement qu'il n'a pas à vous parler comme ça,
 - laisser les choses se calmer d'elles-mêmes avant de répondre,
 - argumenter très clairement vos idées pour lui prouver que vous n'êtes pas en tort.

<p>Réseau : comment qualifieriez-vous la comm entre : items 2</p> <p>Arrivez vous</p> <ul style="list-style-type: none"> • vs → collègues directs • vs → chef équipe • vs → chef unité • vs → serv techn • vs → SDAR / les agents en G • vs → extérieur • corps metier → autre corps (techn, ingen, chercheur, chefs) • ho → fe • âgés → jeunes • métro → gwada 	<p>Excellente, bonne, moyenne, neutre, mauvaise, impossible, inexistante</p>
---	--

Multiculturel

Je pense que c'est une grande chance de pouvoir travailler en Guadeloupe par rapport au travail en métropole (cadre de travail, système particulier et personnes particulières, qui sont différentes des conditions de travail en métropole).

Qu'en pensez-vous ?

Quelles sont ces différences, à votre avis ? qu'est ce qui caractérise le travail en guad ?

- culturelles
- façon d'aborder le travail (ex. périodes de travail : carnaval-noël-fêtes religieuses, rythme de travail : plutôt du matin, après-midi, ...)
- façon de communiquer
 - au niv verbal (vocabulaire, ton, contenu, expressions...)
- manières de penser

Pensez-vous qu'il y a difficultés à gérer des agents de cultures différentes ? en parle t'on au niv des directions ? Pensez-vous qu'en France, il existe ces préoccupations ?

Que diriez-vous à l'INRA national, sachant que vous êtes le SEUL Centre (sur 18) à être dans une mixité culturelle, dans un cadre de travail pas toujours facile, et que cela n'a pas l'air d'être une préoccupation pour eux ?

(on pourrait se dire par ex. qu'il faudrait plus d'argent, de moyens, une gestion différenciée de Centre parce que le cadre de travail n'est PAS le même qu'en métropole)

Que faudrait-il faire pour aider à harmoniser le fonctionnement ?

Quelles sont les principales différences

Apports de la diversité :

Difficultés dues à cette diversité :

Communication verbale au travail

items 3 toujours/presque

toujours/souvent/rarement/jamais

- les autres comprennent réellement ce que je veux dire quand je parle
- je comprends difficilement le « vrai » message des conversations
- écrire est mon moyen d'expression préféré
- je préfère parler que d'écrire
- j'utilise l'outil informatique : tous les jours, 1x/sem, /mois, jamais
- le vocabulaire est + important que l'attitude lorsqu'on comm
- ce qui est entendu par l'autre est toujours rempli de préjugés
- je prends facilement la parole dans une discussion

Croyances religieuses

- est-elle importante dans votre vie
- explicative monde
- gestion sur lieu trav

synthèse

Une comm qui fonctionne bien (est efficace), c'est une comm ...

Une comm qui ne fonctionne pas, c'est...

Systeme de comm idéal = ?

- quelles qualités

- à éviter absolument

Annexe 2 : Diaporama de présentation à mi-parcours

La Communication interne au CIAG

Stage de psychologie sociale, du travail
et des ressources humaines

Avril 2016

Kim Compère,
IED Paris 8, 2016

PLAN

1. Démarche
2. Principes théoriques
3. Constats : modes de communication
 - Mails
 - Réunions
 - ...
4. Culture et modes de communication
5. Formel/informel
6. Les niveaux d'information
7. Opérationnels VS Administratifs
8. Conclusions

Démarche

Comment parler de communication interne dans une Institution ?

→ Différents niveaux à investiguer

- **L'INRA** : 8000 agents répartis dans 18 Centres, secteur public, domaine de la Recherche, l'Agriculture (représentation au niveau international, National, Départemental, Régional, Européen)
- **Le CIAG** : 180 agents, dans des Unités, Equipes, sur 3 territoires

Démarche

La communication EFFICACE

La demande : Travail sur la communication interne sous l'angle de la production. Les clefs de compréhension prennent appui sur les questions d'efficacité de la communication, comme levier potentiel de production scientifique

Ma démarche

- Entretiens individuels
- Analyse des verbatims
- Objectif : dégager du fonctionnement actuel du CIAG
 - les points forts et sensibles
 - les points à améliorer et à proscrire
- Perspectives : à définir ensemble sur base des premiers constats

Principes théoriques

- La communication touche tous les secteurs, tous les domaines
- Impossibilité de ne pas communiquer
- Clés de distinction :

être	faire	gestion
Exister → reconnaissance	Actes → Conscients/inconscients → impact	Personnelle Professionnelle
Être en relation → échanges	Volontairement → Pouvoir (ascendant)	Managériale Institutionnelle
S'exprimer → Ce que je suis, je voudrais, je ressens	Information → créer, diffuser → la comprendre	Cadrage → Réguler → Faciliter

Modes de communication

Mails : quel constat ?

- Points forts :
 - Pratique (diffusion grand nombre, éloignement géo),
 - Rapide,
 - Traçable,
 - Capitalisable : suivi...
- Points sensibles :
 - Trop : « on se noie », « inintéressant pour les ¾ »
 - Pas de contact physique ni oral : « on ne sait pas si les destinataires les ont lus, et comment ils ont compris »
 - Difficultés d'écriture ou de lecture
- Discernement entre :
 - Managers et non managers
 - Niveaux de responsabilité élevés subissent une forte pression

Modes de communication

Mails : quelles préconisations ?

- Se former et utiliser les outils informatiques :
 - Adresse générique : dir-CIAG@H. Ozier-Lafontaine
 - Outil de tri automatique (règles)
 - Réponses pré-formatées
 - Utilisation du suivi de lecture, accusé de réception...
 - Utilisation de smiley pour simplifier l'état d'humeur du message
 - ...
- Définir collégalement des règles de communication par mail
 - Faciliter le traitement
 - Cadrer leur utilisation (CAPITALE, réponse obligatoire ou pas...)
- Privilégier systématiquement les alternatives de communication, ou doubler les moyens utilisés
- Multiplier les sources de communication, notamment visuelles, auditives.
- Mercure propose quelque chose d'alternatif ?

Il faudrait y réfléchir ensemble, sous format d'échanges, force de proposition, travail collectif de construction de la communication, selon les besoins.

Modes de communication

Réunions : quel constat ?

Avis contradictoires point de vue fréquence et nature (AG, d'équipe, d'Unité, ...)

Quand les réunions sont jugées satisfaisantes :

- « ordre du jour clair, envoyé avant la réunion »
- « pas trop longues, mais régulières »
- « gestion de la parole équilibrée, chacun est amené à donner son avis »
- « prise de décisions et cadrage, CR avec décisions à l'appui »

Quand elles sont jugées non-satisfaisantes :

- « trop longues » ou « trop souvent »
- « contenu non clair et non précisé à l'avance »
- « aucune décision n'est actée, pas de décisions », « personne ne tranche »,
- « répétition des mêmes problématiques, sans avancer sur le contenu »
- « Non informatives, je n'y vais d'ailleurs plus beaucoup mais je ne rate rien »
- AG : « on ne demande pas notre avis », « pas de discussion (sorte de conférence en plénière) donc pourrait être remplacée par mail ou document explicatif »;
- lieu de conflits ouverts,
- non respect (procédure, personnalités, ...)

Modes de communication

Réunions : quelles préconisations ?

Axer les réflexions sur l'EFFICACITE, comment optimiser les temps de réunion.

- Pour les réunions récurrentes, redéfinir les objectifs et les moyens
Ex : réunions d'équipes = espace de rencontre et d'échange d'informations sur projets. Règles : chacun prend la parole, s'exprime. Un moment est octroyé dans la réunion pour les doléances.
→ Redéfinir le rôle de chaque type de réunion
 - Construire et partager des OBJECTIFS clairs, détaillés, rappelés régulièrement. Ex : une AG est une réunion d'information (cf. bilans financiers). On y apprend des nouvelles, on peut y poser des questions, mais ce n'est pas un lieu de débat.
→ Etablir un ordre du jour réaliste qui laisse la place aux interactions
 - Mettre en place des instances de réflexion (focus groupe), pour construire ensemble les modalités de communication, où l'on tente de répondre aux questions :
 - Quel est le format idéal d'une réunion ?
 - De quels outils avons-nous besoin pour rendre optimale la réunion ?
 - Comment acter, diffuser et capitaliser les informations ?
 - Qui fait quoi ? Quels sont les rôles à tenir dans une réunion ?
- La capitalisation des idées proposées, des réflexions menées en focus groupe peut donner lieu à des documents qui formalisent les modalités de réunion (construites ensemble, donc intégrées et appliquées plus facilement)

Modes de communication

Intranet, facebook : quel constat ?

→ Aucune utilisation informative

Intranet : utilisation uniquement pour les questions logistiques (restaurant, voitures, ...), très efficace.

→ pourrait s'étayer et servir d'outil de communication ?

- Idée de Forum intégré : lieu de partage et d'échanges sur un espace de discussions à modérer
- Créer un espace « culturel »

Page facebook : inconnue pour majorité (« ah bon ? Où ça ? »)

→ peut servir à faire vivre l'informel, le culturel, les propositions d'activités, les sondages (via l'ADASS, entre autre).

→ sous format de « groupe » privé, il peut être un lieu de vie intéressant de cohésion, gommage de la distance physique, moyen d'expression + apprentissage des réseaux sociaux, ...

Modes de communication

Divers

Site INRA, journaux, mensuels, ...

- Disparition du CRIC-CRAG
- Astro-notes et Repères bien apprécié
- Importance de format « papier » en plus du format électronique

Panneaux d'affichage : ne sont guère utilisés, ni régulièrement mis à jour

- propositions de scinder en infos formelles/infos informelles (affiches) + plannings + événements marquants

Agendas : électroniques et papier

→ Evolution vers un format unique, pratique et utilisable sur smartphone ?

→ Pas de plannings collectifs : à intégrer dans intranet (congrés, présences, ...), ayant plusieurs rôles (informer, capitaliser les infos, transparence des absences et présences, planification plus aisée des réunions, AG, disponibilités, ...)

Post-it : utilisés comme rappels personnels « penser à téléphoner à... »

→ en mettre à disposition des agents, personnaliser selon les unités, peut devenir un mode de communication ludique en plus d'être utile (cohésion, relationnel)

Culture et mode de communication

CONSTATS

- Comprendre l'autre, surtout s'il ne partage pas les mêmes normes que soi n'est pas facile
- La mixité culturelle au travail est une réalité de la mondialisation, d'intérêt pour tous
- Codes : « bonjour », politesse, respect, identité → Importance fondamentale de l'histoire, du colonialisme et post-colonialisme
- « Ce qui se dit » ou non, « ce qui se fait » ou non, c.à.d. les qualités essentielles attendues, non explicitées (implicite, « naturel ») sont un frein important
- Valeurs partagées sont très riches → pas de « discrimination », mais des difficultés « secondaires » dues à des origines et des cultures différentes

PRECONISATIONS et IDEES

- Faire émerger la compréhension des cultures, en analysant les déterminants de chacun, les différences, les parties communes, les richesses et les difficultés d'interaction
- Décoder, analyser, écrire et partager (séances de focus groupe) les expériences
- Créer les termes de règles communes, actées, transmises et partagées.

A PROSCRIRE

Passer sous silence, considérer que « l'autre » est incapable, stéréotyper les tendances, penser que les incompréhensions sont dues à « la personne » (histoire de personnalité)

Culture et mode de communication

Méthodes et outils

- **Culture « Orale vs Ecrite »** (cf. Boisseval-Balme, *des dynamiques interculturelles au travail*; Licata et Heine, *psychologie interculturelle*; Nuissier, *psychologie des sociétés créoles*; Sauquet, *l'intelligence de l'autre*)
 - privilégier les vidéos, le multimédia sous toutes ses formes (MOOC, GIF, les enregistrements, ...) pour faire passer les informations, pour les formations, les échanges, etc.
- Privilégier systématiquement **les rencontres physiques**, en face-à-face, à tout autre mode de communication VS accompagner les discussions d'un **écrit récapitulatif** de ce qui s'est dit.
- Libérer les espaces de rencontre, en amener de nouveaux
- Accompagner les mails d'un coup de téléphone
- Dans les lieux « carrefour » du Centre, envisager des écrans vidéos avec infos locales, nationales, portraits d'agents, histoires professionnelles, culture en lien avec le travail, ...
- Développer l'esprit analytique par rapport aux cultures (points communs, divergences, différences, richesses)
- Construire une mixité culturelle (avenir des entreprises) et internationalisation des milieux de travail

Formel / Informel

Mon analyse

- Espaces qui semblent non identifiés, non valorisés comme espaces de communication.
- Équilibre entre les 2 espaces à trouver : pourquoi ?
 - Trop d'informel (pas de cadre) : « bruits de couloir », ragots, « téléphone arabe » de déformation des informations, impression de n'être pas au courant, d'injustice, d'être délaissé, conflits d'intérêts, impression de non gestion, de laisser-aller, « tout est permis », perte d'efficacité.
 - Trop de formel : pas d'espace d'expression, sentiment d'être « traqué », « on ne peut jamais proposer », peu d'intérêt pour ce que je suis et je pense, perte de motivation, d'investissement, de plaisir à venir travailler, fossé entre le travail et le bien-être, manque de cohésion collective, individualisme et compétition exacerbée.
 - Attention aux changements d'échelle d'un échange bilatéral (dispersion des infos actées, à chaque niveau. Ex : technicien-chercheur (formel) → dispatche info chacun avec ses collègues (informel))

Formel / Informel

Quelles préconisations ?

→ Cadrer, avec comme objectif :

- Donner un espace dans lequel les infos informelles peuvent s'exprimer
- Nourrir les espaces informels par des idées de loisirs, une vie proche du professionnel, mais ludique où on fait appel AUSSI à l'émotionnel, à la satisfaction, au ressenti, au vécu.

→ L'Informel peut se gérer :

- Créer des espaces de rencontre, cadrés (affichage, facilitations mobilières et matériel)
- Organisation de festivités qui intéressent la collectivité, en responsabilisant certains, en attribuant des rôles à d'autres (ex : ADASS)

→ Le Formel peut se décliner en :

- Donnant plus de place aux informations formelles, en souplesse, avec agilité
 - Règlement – conduite – valeurs – sanctions –
 - Loisirs, compréhension, vie collective, propositions, ...

Les niveaux d'information

- **Institutionnel** : informations génériques, valeurs, règles, thématiques, situation mondiale, sectorielle, replacer l'INRA dans un contexte politico-culturel et environnemental. On se bat pour quoi, pour qui, comment + objectifs déclinés de multiples façons par l'institution
- **CIAG** : règles de vie commune, secteurs et thématiques développées, objectifs de centre, déclinaison des unités et leurs équipes, mission de cohésion des unités avec objectif commun de ces unités, modalités de travail communes, fiche numérique pour l'accueil des nouveaux arrivants
- **Unités** : informations identitaires, personnalisation des fonctions, des individus, des missions, des modalités de travail et organisation au sein de chaque entité
- **Individuel** : concrétisées dans les missions et évaluations annuelles, avoir et savoir qui est qui, qualitativement. Personnaliser chaque poste, permettre de s'approprier sa mission, sa posture, sa façon de faire, ses points forts, les besoins, ...

→ Besoin urgent d'explicitier chaque niveau, en fonction d'objectifs clairs, de les rendre accessibles à tous, de les faire vivre et entrer dans les mœurs (simple, clair et compréhensible)

Opérationnels et administratifs

Quels constats ?

« ils n'ont aucune idée de ce que je dois assumer, ils viennent avec leurs règles stupides et je ne peux que m'y plier, qu'ils fassent un effort ! »

« ils pensent que c'est moi qui ne veut pas. Mais qu'ils viennent voir mon budget, je peux pas créer l'argent ou le tirer de mon cabas »

« c'est ingérable, ils font tout pour m'empêcher de travailler »

Difficultés en terme de compréhension des métiers de chacun :

	Opérationnels	Administratifs
Contraintes		
Obligations		
Demandes légitimes		
Incompréhensions		
Réalités de métier		

Opérationnels et administratifs

Préconisations

- Écouter et transcrire les difficultés de part et d'autre
- Analyser leurs réalités de travail, en ouvrant les domaines de différenciation (être isolé les uns des autres, ne pas être en lien ni en communication en dehors des demandes, vivre en bureau ou vivre en déplacements réguliers, ...)
- Promouvoir des échanges autres que les contraintes et obligations, c.à.d. créer des communications informelles et activités de partage + intégrer les parties dans les présentations (les inviter, les amener à collaborer)
- faire connaître et participer chacun dans le métier de l'autre, au moins une fois (permet de comprendre les réalités respectives)
- cadrer en amont les changements de règles administratives (préparer, expliquer, montrer, exemplifier). Les administratifs pourraient faire eux-mêmes cet exercice (valorisant, autre modes de communication que d'habitude, utile à tous, sortent de l'ombre, se mettent en scène, ...)

Conclusions

Préconisations générales

- **Expliciter au maximum**
 - Outils
 - Règles
 - Le pourquoi, le comment
 - Pour éviter « *ça tombe sous le sens* », « *je ne comprends pas comment c'est possible* »
 - Pour comprendre : soi, les autres, les postes, les fonctions
 - → permet de lever les réticences, et changer les postures
- **User de pédagogie** : Pour faciliter la compréhension
- **Mettre en mouvement** (« *j'ai toujours fait comme ça* », « *MON fonctionnement* », « *mon bureau* », « *mon statut* »). Sortir de la routine ce qui est statique : mails, fonction, poste, statuts.
- **Innover** (« *impression d'avoir fait le tour* », « *aujourd'hui ressemble à demain et est comme hier* », *ennui*)
- Amener dans les process, les nouveautés, de nouvelles façons de voir les choses. Multiplier les facettes, proposer → amener la réflexion, l'envie, le questionnement

Conclusions

Chantiers à court, moyen et long terme

1. Cadrer les niveaux d'information

➔ Par focus groupe dans un premier temps : dans l'objectif d'aller chercher les propositions des personnes concernées, de rassembler les informations récoltées, s'investir dans la construction de documents pédagogiques, sympathiques, compréhensibles, à décliner pour chaque niveau (4)

2. Travailler l'efficacité de la communication, sous divers thèmes :

- Codes culturels : de Guadeloupe, de France hexagonale (récolte des idées, avis et ressentis, capitalisation sous forme de document malléable). Pour se faire comprendre, pour comprendre l'autre. A décliner sous forme « locale » et sous forme « généraliste » utilisable à grande échelle.
- Modalités de réunions : pour qu'elles soient des instances efficaces de mise en commun. Comment faire, avec quels outils, avec quelles compétences
- Mails : appropriation des outils, innovations à acquérir

3. Mener l'enquête auprès des opérationnels et des administratifs

➔ afin d'affiner les ressentis, trouver les leviers d'action et mettre en place des modalités de communication satisfaisantes, efficaces.

Annexe 3 : Dynamique de focus group

Cette méthode s'inspire des techniques de dynamique de groupe utilisées par C. Rogers, chef de file du courant de la psychologie humaniste¹⁷.

Les caractéristiques du *focus group*

La dynamique du groupe permet d'explorer et de stimuler différents points de vue par la discussion. Chaque participant défend ses priorités, ses préférences, ses valeurs (aspects socioculturels, normes de groupe) et son vécu. La discussion permet de préciser et de clarifier les pensées. Elle explore aussi bien les « comment » que les « pourquoi ». Elle n'écarte pas les illettrés ou les personnes ayant peu de propension à l'écriture. L'expression sans tabou de certains peut lever les inhibitions des autres. L'expérience commune partagée peut entraîner des solidarités, le collectif peut donner plus de poids aux critiques que dans des entretiens individuels.

L'observation directe est dite « participante » lorsque l'animateur s'intègre dans la vie quotidienne du groupe étudié, « non participante » lorsqu'il adopte une position d'observateur externe. Dans les deux Bik a pawol effectués, mon observation a été participante, essentiellement pour diriger les discussions selon une trame prédéfinie, en fonction de l'objectif préalablement posé.

Le focus group est généralement utilisé pour répondre aux objectifs d'encourager la parole autour de thèmes particuliers, mais il est également une bonne méthode pour identifier les principales problématiques à creuser dans le cadre d'une enquête plus approfondie.

¹⁷ <http://www.adjectif.net/spip/spip.php?article58>

Avantages et inconvénients de la méthode des focus groups

Le principal avantage de la méthode réside dans les aspects positifs de l'interaction et de la dynamique de groupe. Les échanges favorisent l'émergence des connaissances, opinions et expériences comme une réaction en chaîne.

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none">• sans conditions de compétences pour les participants• Environnement favorisant l'expression et la discussion d'opinions controversées• Échantillonnage du groupe sans exigence de représentativité ;• Renforcement de cohésion d'un groupe, apprentissage de l'écoute de chacun, compréhension des ressentis individuels, respect mutuel d'un espace de parole• Méthode de recherche économique en temps de recueil de données et en argent	<ul style="list-style-type: none">• Analyse des données longue et fastidieuse ;• Risque de domination de certains participants au sein du groupe.• Compétences élevées pour l'animation, la gestion de groupes, la préparation, la conception des séances.

Les limites du focus group résultent des aspects négatifs de l'interaction de groupe. Il peut y avoir des réticences à exprimer des idées personnelles. Il peut se dégager des normes de groupe, source de blocage. Il faut éviter les relations de hiérarchie ou conflictuelles entre participants.

Par ailleurs, les résultats d'une étude par focus group ne peuvent pas être généralisés, car le groupe n'a pas été constitué dans un but de représentativité de la population source. Mais les résultats peuvent être utilisés secondairement pour l'élaboration du questionnaire d'une enquête quantitative sur un échantillon représentatif. Cette technique demande à son animateur d'y consacrer beaucoup de temps.

Annexe 4 : Effet de fixation

L'effet de fixation¹⁸ est la conséquence de l'ensemble des règles qui régissent notre façon de penser, la façon dont on perçoit le monde. En psychologie, l'effet de fixation s'apparente au biais cognitif défini comme un schéma de pensée, cause de déviation du jugement. D'une autre manière, l'effet de fixation est la conséquence de nos croyances limitantes.

Cet effet est unique à chacun, composé des différents éléments nous ayant construit en tant que personne : l'éducation, milieu social, connaissances, expériences, religion, etc.

Ces effets ne sont généralement pas conscients car profondément ancrés dans le système de fonctionnement de l'individu qui agit de manière automatique. L'inconscience de cet effet en fait un élément difficile à outrepasser, à combattre.

Pourquoi l'effet de fixation est un frein à l'innovation ?

C'est l'effet de fixation qui nous empêche d'être véritablement créatifs : on reste bloqué dans un système de fonctionnement et de pensée, on n'arrive pas à aller à l'encontre de ces règles. Concrètement, l'ensemble des règles régissant nos pensées nous oblige à concevoir, interpréter, prévoir les situations et les événements d'une manière bien précise et surtout limitée.

Ne l'oublions pas, il y a quelques siècles les biais cognitifs, les croyances limitantes empêchaient les personnes de penser que la Terre est ronde, que la Terre tourne autour du soleil, etc. De la même façon, combien de personnes ne croyaient pas au succès des téléphones portables, d'internet, etc. ?

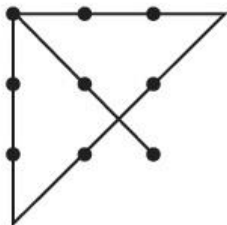
Soit dit en passant, c'est le partage de certaines règles qui nous permettent de vivre en société et se sociabiliser. « Qui se ressemble s'assemble ». Ainsi, c'est difficile d'accepter une personne issue d'un milieu, ou d'une culture radicalement différente de la sienne. Cela demande un véritable travail sur soi, une véritable tolérance et acceptation de la différence. C'est en remettant en question nos règles, en s'ouvrant à l'inconnu, en acceptant de transgresser les règles, et de s'ouvrir à des nouvelles règles que l'on arrive à élargir son champ de vision et donc à voir le monde d'une autre façon. En revisitant le monde avec cette nouvelle paire de lunettes, on découvre des choses que l'on ne voyait pas avant et que l'on croyait inexistant ou impossible.

¹⁸ <http://romainlouisb.com/leffet-de-fixation-ou-la-mort-de-la-creativite/>

Tuer l'effet de fixation, c'est faire naître sa créativité : on s'autorise à aller sur des terrains inconnus voire des terrains interdits

Voici une des théories développée par un article de « Sciences Humaines¹⁹ » expliquant le principe : « Nous avons tous spontanément tendance à faire preuve d'un effet de fixation, connu de longue date des psychologues. En l'occurrence nous cherchons en « restant dans le carré », alors que la solution requiert d'en sortir. L'expression « *thinking outside the box* », une tarte à la crème lorsqu'il s'agit de créativité, tire d'ailleurs son origine de cet effet de fixation. Prenons un autre problème, celui de la bougie : sa résolution requiert qu'une boîte d'allumettes soit vidée de son contenu et convertie en socle. Ou celui des deux cordes : des tenailles doivent être utilisées non pour leur pouvoir coupant, mais pour leur masse permettant de nourrir un mouvement de balancier. Là encore, l'imagination est limitée par des « fixations » inconscientes sur des fonctions typiques (« contenant d'allumettes », « destiné à couper »).

On peut aborder la créativité par le biais de la découverte, de l'imagination ou de l'originalité. On peut l'écrire avec un « c » minuscule lorsqu'elle se déploie à échelle locale, ne débordant pas l'individu qui la vit, ou avec un « C » majuscule, quand elle bénéficie de larges reconnaissance et influence sociétales. Mais elle suppose la nouveauté, ce qui l'oppose, de fait au connu. Le philosophe Jiddu Krishnamurti a incarné cette position selon laquelle tout regard neuf demande de mettre ses



concepts de côté : le titre d'un de ses ouvrages, *Se libérer du connu* (1975), constitue à lui seul un plaidoyer pour cette position.

Dans une tâche classique en psychologie de la créativité, comme celle d'inventer un maximum d'usages originaux à un objet, on montre la potentialité de certaines analogies de fluidifier l'inventivité.

Par exemple, avant l'invention de la souris, on communiquait avec les ordinateurs par le biais d'un langage de commande. Il a fallu que Douglas Engelbart, le père de la souris, conçoive les objets immatériels comme analogues aux objets matériels par le fait que l'on peut agir sur eux. Cette analogie était extrêmement simple en un sens car elle revenait à généraliser aux objets informatiques la possibilité d'être un support d'action, mais elle était aussi extrêmement audacieuse car depuis la nuit des temps les concepts de matériel et d'immatériel séparent le monde des sens et celui de l'esprit, le concret et l'abstrait, la matière et le vide, l'observable et l'invisible, la réalité et le rêve, le

¹⁹ http://www.scienceshumaines.com/analogie-et-creativite-la-richeesse-du-connu_fr_35858.html

tangible et l'intangible. Dans ce contexte, l'idée de traiter une entité immatérielle de manière analogue à une entité matérielle transgressait l'ordre établi de nos rapports au sensible.

Annexe 5 : Mondialisation

L'impact de la mondialisation sur l'entreprise²⁰

Face à la mondialisation qui s'accélère, les « actifs immatériels » constituent une source clé d'avantage concurrentiel. Dans une économie mondialisée où les opportunités de marché sont quasi-pléthoriques, où les capitaux sont de moins en moins une ressource rare, où les technologies sont de plus en plus accessibles et où le coût des interactions baisse de façon vertigineuse, les entreprises doivent s'assurer le contrôle d'avantages compétitifs immatériels. Ce sont les savoir-faire spécifiques et exemplaires, la marque (réputation), les réseaux de relations privilégiées, qui constituent les nouveaux avantages comparatifs. L'importance des ressources immatérielles n'est certes pas nouvelle. Mais elle est intensifiée par la mondialisation : l'ouverture des marchés, dont celui des capitaux, rend moins durables les avantages comparatifs liés à la possession d'actifs physiques ou à l'existence de barrières d'entrée. L'exploitation de ces atouts immatériels dépend de la mise en œuvre de l'intelligence et de la créativité humaines, donc, plus que jamais, de la qualité des individus que les entreprises sont capables d'attirer. Cela explique la guerre des « talents » managériaux engagée par les grandes entreprises : leur aptitude à anticiper et à exploiter les opportunités de la mondialisation, mais aussi à en déjouer les risques, repose largement sur leur capacité à attirer et développer ces talents. Ainsi, parce qu'ils permettent d'exploiter au mieux les actifs matériels, ces avantages comparatifs immatériels constituent les accélérateurs de la performance économique et boursière de l'entreprise. Les investisseurs attendent d'un « entrepreneur » qu'il utilise ses atouts dans tous les pays et dans tous les métiers où ils apportent de la valeur. D'où aussi le phénomène de « course à la taille » boursière en cours à l'échelle planétaire.

²⁰https://www.canalu.tv/video/universite_de_tous_les_savoirs/l_impact_de_la_mondialisation_sur_l_entreprise.994

Annexe 6 : Le FabLab

Qu'est-ce qu'un fablab ?

Dans un Lab c'est bien le "faire" qui est souverain. En faisant, nous appréhendons le monde, sa réalité, nous nous l'approprions et le modelons en retour. Qu'on le veuille ou non, **tout nous ramène à la matière, aux objets, que nous soyons dans un métier immatériel ou non**. On finit toujours par proposer un "livrable", par envoyer un document (voir l'Archéologie du Savoir de Foucault sur le sujet). Le pan qui nous intéresse ici est la **Socio-matérialité** développée depuis plus de 15 ans par W. Orlikowski, qui postule que **toute organisation matérielle est le fruit d'une organisation sociale, et que par symétrie, toute organisation sociale est le fruit d'une organisation matérielle**. En d'autres termes, le social engendre le matériel et inversement, c'est un enchevêtrement dont on ne peut s'extraire. Trouvez une seule organisation sociale qui peut s'extraire d'une quelconque matérialité ? il nous faut toujours un objet pour créer le social... Une montagne dessine un agencement autour d'elle, cependant elle peut être aménagée pour favoriser une organisation sociale, elle se transforme en conséquence de notre interaction avec elle : les Labs sont donc des organisations/dispositifs matériels qui modifient une organisation sociale, qui elle aussi façonne les Labs en fonction d'une organisation sociale pré-existante. L'un va modifier la configuration de l'autre et réciproquement. Les possibilités deviennent quasi infinies en fonction du "qui" et du "quoi" ou du "quoi" et du "qui".

A quoi peut servir un Lab ?

Usage n°1 : Rendre l'immatériel concret

Quel que soit notre métier, notre position, notre rôle, notre origine sociale, notre parcours éducatif, nous voulons toujours rendre concret ce que nous imaginons. Nous souhaitons matérialiser nos idées, les rendre vivantes. L'orchestration d'un Lab s'appuie sur 4 piliers :

- des **moyens** (machines, diverses devices, etc),
- un **socle méthodologique** (Design Thinking, Prototypage Rapide, Méthodes Agiles, etc.),
- un **écosystème de personnes** internes/externes dans toute leur diversité et spécialisations (rapport l'Open Innovation),
- des **thématiques clés** sur lesquelles faire travailler tout ce petit monde (pour ce qui nous concerne citons l'IoT, l'Industrie du Futur, la Datavisualisation, l'Expérience Client...).

Aussi, même sur des éléments, tels que le service, **il y a toujours une part de tangibilisation** (le fait de rendre tangible, palpable). Le Design de Services en est un exemple. Rien n'empêche de s'appuyer sur des maquettes construites rapidement avec du carton ou avec une découpeuse laser pour imaginer un lieu commercial ou non. Avec le Lab, ça devient économique et rapide. Alors l'objet, même temporaire, devient "médiateur" au sein du groupe qui va pouvoir échanger et se reconfigurer si ce qui a émergé en a fait ressortir le besoin. Un service se modélise, se concrétise... même sur internet. Un email de confirmation est une preuve matérielle d'un achat. Il existe de très nombreux exemples de ce phénomène.

Usage n°2 : Accélérer le temps de développement

Comme mentionné ci-dessus, tout s'accélère dans un dispositif de Lab. "*Less talking more doing*". La méthodologie et les moyens sont au service de l'activité de prototypage. Attention, **le prototype revêt une multitude de sens et valeurs**, ne pas s'arrêter au côté matériel. Une offre commerciale se prototypage tout autant qu'une voiture, elle va juste être appelée un "draft" ou "document de travail".

Les Labs sont conçus donc pour faciliter le "faire" et vite ! grâce à cette logique, on autorise l'erreur, l'exploration à moindre frais et surtout on met les personnes en confiance. La confiance grandissante dynamise les groupes, libère la créativité, pousse à tenter plus de choses et donc offre plus d'opportunités.

Alors pourquoi ne met t'on pas les gens plus en confiance ? Ce n'est pas le débat ici. Ce qui est sûr, c'est que le Lab, en encourageant à faire, à tenter, à bidouiller (ce qui n'est nullement péjoratif) développe, ou réactive, en chacun des mécanismes favorisant la prise d'initiative, le travail à plusieurs, le leadership ou simplement le bien-être. Donc le Lab aide à aller plus vite, à développer des petits modèles qui peuvent ensuite être testés en situation réelle pour récupérer du feedback utilisateur. Il s'agit simplement de préparer le terrain, inclure les usagers le plus tôt possible et d'expliquer que l'objet prototypé a un rôle précis (il est utile, il est facile à utiliser, il peut être réalisé). On gagne du temps, donc de l'argent et de l'énergie.

Usage n°3 : Connecter les êtres

Enfin, le 3ème usage est celui de connecter les personnes. Les Labs, même internes, sont souvent classés dans la catégorie des **Tiers Lieux**, c'est à dire des lieux à la rencontre du personnel et du professionnel. En effet, point de hiérarchie en ces murs, juste des individus désireux de mener des projets de façon nouvelles, originales ou du moins différentes. Ici, on échange librement et **les permanents sont des facilitateurs** qui mettent les personnes en relation ou favorisent les interactions.

Les Labs pour éviter de s'assécher doivent prévoir un écosystème suffisamment large pour créer de la diversité et donc favoriser l'aléa propre aux innovations au sens darwinien du terme. La diversité, l'énergie, le mélange des modes de pensée sont autant de facteurs nécessaires à un Lab vivant et à la hauteur des attentes.

Cependant, il faut de la patience, comprendre que rien ne se décrète et que les bénéfices ne sont pas toujours commerciaux. Les gens viennent se rencontrer et exprimer ce que dans le quotidien ils ne peuvent pas toujours faire. Pour la Marque Employeur, c'est une belle preuve d'ouverture ; pour les partenaires, la démonstration d'une entreprise dynamique ; pour les étudiants, l'exemple d'une organisation dans l'air du temps. Pour l'entreprise elle-même : une source continue d'idées et d'opportunités qu'il faut ensuite savoir faire émerger.

Aller au contact, visiter, tester et surtout « mettre les mains dedans »... "Faire" aujourd'hui retrouve une certaine noblesse, les personnes les plus brillantes sont, très souvent, des makers dans l'âme, des bidouilleurs passionnés que l'entreprise tend à inhiber. Parfois, l'activité permet aussi de révéler des talents cachés que la prise de parole ou les pratiques traditionnelles tendent à dissimuler au regard du collectif.

Il existe de nombreux espaces à découvrir et des gens passionnés pour vous y accompagner, nous par exemple. Cependant **pensez bien aux objectifs qu'un Lab doit servir** : transformer une organisation ? un modèle ? trouver de nouveaux produits ? servir à identifier et recruter ?

Quoi qu'il en soit, la malléabilité du concept vous autorise de nombreux espaces d'exploration. **Ce n'est pas prendre des risques mais bien déclencher de nouvelles opportunités** pour votre entreprise de s'adapter dans un environnement en profonde mutation. Vous voulez en savoir plus ? la conversation est ouverte...

Annexe 7 : Le management de l'innovation

Un management libéré et des entreprises libérées

Afin de comprendre cette nouvelle conception d'entreprise, nous pouvons regarder l'exemple d'entreprises « libérées », terme qui aujourd'hui représente une façon bien particulière de concevoir le travail en entreprise.

Poult et Favi parmi d'autres sont passées à ce type de management, mettant en œuvre les concepts et postures relativement nouveaux, radicalement différents de ceux des entreprises « classiques » comme ils aiment les appeler. Des entreprises comme Pernod Ricard, Bouygues immobilier, Humanis, SFR pour n'en citer que quelques-uns appliquent des outils issus des concepts d'innovation, sans toutefois adopter un fonctionnement général d'entreprise libérée, qui reste une pratique bien difficile à mettre en œuvre, lorsque les principes managériaux de l'entreprise sont très éloignés de ces conceptions innovantes.

Un prototype important est donc l'entreprise de Jean-François Zobrist, ayant fait de FAVI un leader mondial dans la sous-traitance automobile. Dans ses très nombreuses conférences dans lesquelles il est invité à parler de son expérience, il prétend avoir eu la chance d'avoir par naïveté, cru que « l'homme est bon », ce qu'il a vérifié en l'appliquant dans sa propre entreprise. D'après lui, il a « simplement » appliqué une conviction forte, celle d'une confiance totale et absolue dans ses troupes. Et il s'est aperçu que cette confiance était éminemment plus rentable que le contrôle. De nombreux PDGs le sollicitent aujourd'hui pour qu'il les aide à mettre en place dans leurs entreprises un « Management par la Confiance » tel qu'il l'a déployé chez FAVI durant 30 ans. Zobrist est le premier patron en France à avoir mis en application concrète avec autant de succès, les principes de l'Entreprise libérée décrits par Isaac Getz²¹.



Les idées phares de Getz (2015,2007)

²¹ <http://www.favi.com/management-favi/comment-un-petit-patron-naif-et-paresseux-innove-2/>

reposent sur une étude d'une cinquantaine d'entreprises dans 15 pays, révélant que les entreprises les plus performantes dans la durée utilisaient un potentiel exceptionnel : les idées de leurs salariés. Getz constate également que la plupart des entreprises se limitent aux approches top-down de leur amélioration, intrinsèquement limitantes. Zobrist conçoit le travail comme une mise en pratique du « bon sens », disant par exemple que le patron doit apporter le « pourquoi » aux gens et les laisser libres du « comment », et passer par « dépenser moins à gagner plus ». Si on doute du résultat de ces bons principes, il faut savoir que FAVI a annoncé de 17 à 25% de cashflow en plus par an et soutient encore ces dernières années un rythme exceptionnel dans l'automobile de 10 à 12% par an et un salaire annuel pour chaque salarié ouvrier de 16 à 18 mois par an²².



Respecter ses intuitions et sortir de son bureau sont les deux points sur lesquels Jean-François Zobrist insiste. Pour lui, sortir et parler à ses collaborateurs sont des moyens très simples de récolter des idées. Il maintient que les idées et innovations de FAVI ne lui sont pas venues en réfléchissant seul de son côté ni en faisant appel à une « boîte à idées ». Avec parfois un ton étonnant, Jean-François Zobrist voit la valeur de l'entreprise créée par les salariés, et non par les dirigeants ou le patron. « *Le management, ce n'est pas faire, c'est une sorte de laisser-faire, pour faire en sorte que les choses se fassent d'elles-mêmes* ». Son expérience a depuis encouragé d'autres entreprises à manager par la confiance.

Quelques concepts clés

L'Innovation, comme le management de l'Innovation repose sur des concepts intéressants à connaître, permettant peut-être de les imaginer comme étant des outils possibles au CIAG, pour faciliter ou développer des instances de communication adaptées à l'évolution des métiers et des besoins institutionnels.

²² http://reussitepartagee.com/wp/inscription_conference_zobrist_management_confiance/

Le « Design thinking »

Par exemple, l'approche de l'innovation et de son management qui se veut une synthèse entre la pensée analytique et la pensée intuitive. Le design thinking s'appuie sur un processus de co-créativité impliquant des retours de l'utilisateur final. Contrairement à la pensée analytique, il est un ensemble d'espaces qui s'entrecroisent plutôt qu'un processus linéaire avec un début et une fin. Processus de Design Thinking selon d.school (wiki). Le principe sous-jacent de ce design thinking fait résonner la possibilité de « mettre en œuvre » les idées, les pensées sous forme de laboratoire dans lequel on leur donne forme. On les crée, on les formate, pour les rendre concrètes et accessibles. Que ce soit dans le montage d'un projet de recherche ou dans la stratégie de l'organisation que cela s'effectue, le principe de design thinking peut s'appliquer, de façon concrète et participative d'un ensemble d'acteurs, allant de simples exécutants à la direction générale des activités.

Le « Brainstorming »

Le **brainstorming** ou **remue-méninges** (ou **tempête d'idées**) est une technique formalisée de résolution créative de problème sous la direction d'un animateur (conçue et développée en 1939 par Alex Osborn, vice-président de l'agence de publicité américaine BBDO). C'était à l'origine une méthode de réunion de groupe soigneusement préparée puis tout aussi soigneusement exploitée pour trouver un nombre important d'idées publicitaires et promotionnelles pour les clients et ceux potentiels de l'agence. Cet outil peut potentiellement être un générateur efficace de cohésion sociale au sein du CIAG, permettant aux acteurs de participer activement aux résolutions de problèmes, soit détectés par ces mêmes acteurs, soit proposés par les responsables et animateurs des Unités et des équipes du Centre.

Le management de projet dans l'innovation

L'innovation est fondamentalement un processus d'exploration. L'enjeu dans la conduite de projet dans ce cadre est de définir les espaces de conception à explorer, un projet pouvant aboutir dans un espace connu et défini comme dans un nouvel espace de conception.

Dans l'innovation, on ne cherche donc plus à faire de la R&D, où la recherche ne servirait pas directement un but précis où le développement de ce projet serait fait seulement quand la recherche serait terminée. Ici, on parle de RID - Recherche, innovation et développement - où l'innovation est un espace à part qui cherche à combiner la recherche et le développement. Dans cette optique,

l'innovation doit conduire simultanément les deux pôles (R&D) pour arriver avec une idée finalisée en apportant des valeurs et des connaissances au développement, en alimentant la recherche avec de nouvelles questions. Le projet va se lancer et le but, comme les étapes intermédiaires, vont se définir lors de l'avancement. Il y a dans ce processus des états de questionnement ("stop or go") où on se demandera si le projet suit la bonne trajectoire en fonction du but. Le projet n'est donc pas écrit avant d'être fait, il va souvent être transformé. Il semble intéressant de savoir que ces nouvelles formes de gestion de projet existent et sont utilisées pour leur efficacité. De quoi s'en inspirer peut-être pour la gestion de projet dans le Centre, qui donnerait de potentielles pistes pour les projets à venir, en repensant stratégiquement les écueils auxquels le Centre doit faire face actuellement.

Annexe 8 : La communication interculturelle comparative

Elle peut être abordée avec les théories de la gestion de la face (Goffman 1974 et Ting-Toomey 1999), qui tente d'expliquer les différences culturelles dans la manière de gérer les conflits. Le postulat de base est que les membres de toutes les cultures essaient de négocier et de maintenir la face dans toutes les situations de communication et que la culture influence le type de préoccupation à propos de la face (sauver sa propre face *vs* sauver la face des autres). Ce souci pour la face influence alors l'utilisation des stratégies de gestion des conflits dans des situations d'interaction. Ainsi les individualistes ont tendance à utiliser un style plus direct (dominant) que les collectivistes. Ces derniers, plus indirects, tentent de conserver mutuellement la face (éviter le conflit, sauver la face) (Licata et Heine 2012).

Modèle de communication interculturelle, la théorie de la gestion de la face envisage la communication au regard des conceptions du Soi (Ting-Toomey 1999) en proposant une approche subjectiviste de la communication, la concevant comme une négociation d'identité et non comme un échange de message. D'autres modèles de communication interculturelle se focalisent davantage sur l'étude des résultats de la communication plutôt que sur les processus qui y mènent (Ogay 2000)

Dans une situation de conflit, les individus éprouvent le besoin de sauvegarder la face mais ils peuvent fortement différer dans la manière de répondre à ce besoin (style de conflit), notamment en fonction de la culture d'appartenance. Ainsi, les individualistes ont tendance à utiliser un style plus direct et menaçant (dominant) que les collectivistes. Ces derniers, plus indirects, tentent de conserver mutuellement la face en ayant recours à la recherche de compromis, en évitant le conflit ou en faisant appel à une tierce partie. Le lien entre les styles de conflit et le niveau d'individualisme-collectivisme d'une culture, médiatisé par le type d'image de soi et le souci qu'elle génère pour la face, est mis en évidence dans le schéma suivant : (Goffman, 1974, p. 271).

Point de vue « stratégies de négociation de la face » (Goffman, 1974) dans les cultures individualistes, les stratégies axées sur l'individu (self) et l'idée de sauvegarder sa propre face sont prédominantes. Les individus essaient de sauver leur face personnelle en justifiant leurs actions ou en blâmant la situation. Dans les cultures plus collectivistes par contre, les stratégies destinées à honorer la face de l'autre sont plus souvent employées (par exemple, *prendre garde à ne pas embarrasser ou humilier l'autre en public*). Les individus tentent alors soit de préserver la face de l'autre (en sacrifiant leur propre image), soit de maintenir la face des deux protagonistes.

Ainsi, quelques différences interculturelles de communautés collectivistes et individualistes pourraient expliquer des situations d'interaction complexes du quotidien de l'organisation.