

Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de l'Information et de la Communication  
(71<sup>ème</sup> section CNU)

**Elizabeth GARDERE**

**Communication organisationnelle et logiques d'acteur en mode projet  
Du modèle entrepreneurial à la gouvernance publique**

Habilitation sous la direction du Professeur Gino Gramaccia, Université Bordeaux 1

Membres du jury :

Professeur Nicole d'Almeida, Université Paris Sorbonne – Celsa

Professeur Béatrice Galinon-Méléneq, Université du Havre

Professeur Alain Kiyindou, Université Bordeaux 3

Professeur Christian Le Moëne, Université Rennes 2 – UHB

Dans le prolongement de nos travaux menés durant notre thèse en Sciences de l'Information et de la Communication nous proposons une lecture de l'organisation en référence à son histoire ce qui nous conduit à mener une réflexion sur le lien social en mode projet, ses modalités d'activation ou de délitement, son actualité et ses enjeux en redonnant sa place au Sujet.

Cette analyse historique et le croisement d'approches permettent de dresser le constat du glissement partiel du modèle organisationnel et entrepreneurial vers les institutions avec l'émergence d'un dénominateur commun : le projet, qu'il soit participatif ou bien l'expression démocratique de suffrages fédérateurs. Notre étude porte sur la transition en matière de gouvernance publique vers un management public de type projet.

Notre questionnement central est d'identifier en quoi la logique projet constitue la forme organisationnelle la plus citoyenne et durable, pour assurer la participation à la sphère publique. Nous traitons cet objet sous l'angle communicationnel des apprentissages organisationnels et du travail collaboratif, voire coopératif.

Au niveau méthodologique, un courant plus transversal envisage l'existence d'un projet commun d'accompagnement du changement (aussi appelé conduite du changement ou pilotage de l'innovation et qui repose sur la participation, la formation et la communication), option que nous retenons (Argyris, 1982 ; Dumont, 2010 ; Jacques, 1951 ; Lewin, 1958 ; Viardot et al., 2005). Nous avons aussi amplement mobilisé la théorie de la régulation sociale (Reynaud, 1995) et elle traverse l'ensemble de nos travaux. Elle a retenu notre attention pour soutenir nos analyses sur le mode projet et le rôle des acteurs, car elle combine deux notions *a priori* contradictoires et qui pourtant se complètent : le contrôle et l'autonomie. D'un côté, la règle est connue de tous et le contrôle aspire à plus de cohérence et d'ordre dans la société. De l'autre, l'autonomie favorise les initiatives individuelles et reconnaît ses droits à chacun. Toutefois, l'autonomie engendre aussi des règles coutumières créatrices de contrôle.

Le paradoxe de l'autonomie du sujet et de la régulation est ici central. Des petites entités (unités qui rappellent le mode projet) sont organisées autour de missions de service public soutenues par la création d'agences spécialisées, sous-traitances, experts, partenariats publics/privés. Cet agrégat converge vers un objectif commun malgré une redistribution éphémère, voire précaire, des responsabilités.

Dans ce contexte, l'agent devient un acteur, et il est considéré comme la pierre angulaire du système. Les analyses stratégiques des acteurs sont multiples : de l'individu actif, rationnel et stratège, à bien d'autres postures où l'acteur agit en fonction de contraintes, etc. On doit à Michel Crozier (Crozier, Friedberg, 1977) puis, entre autres, à Raymond Boudon (avec sa théorie du choix rationnel ou de l'individualisme méthodologique, 2001), une redéfinition du concept d'acteur. L'individu est libre et capable de considérer les situations qui l'entourent dans un ensemble de systèmes pour prendre ses décisions. Nous présentons une définition du changement organisationnel comme étant le résultat de programmes et de mesures qui visent à modifier des structures, des modalités de fonctionnement et des mentalités dans le but de renforcer l'équilibre d'une organisation donnée. La prise en compte des représentations sociales comme professionnelles peut alors jouer le rôle de levier de changement pour procéder à un réel arbitrage qui repose sur la délibération concertée. Toutefois, en l'état actuel de ces structures, cette délibération concertée demande à être conquise. Ce cadre conceptuel permet d'envisager une lecture des mutations en jeu dans l'organisation.

Transposable aux interactions humaines, ce concept a migré vers les sciences économiques, les sciences humaines et sociales et, dans notre recherche, aux sciences de l'information et de la communication. Dans le cadre bien particulier des organisations, la régulation sociale est l'ensemble des mécanismes d'ajustement que le système social d'une organisation invente et met en œuvre en permanence pour maintenir son équilibre interne tout en s'adaptant et anticipant l'évolution des divers environnements. Nous examinons donc, l'évolution de la problématique, tant en termes de changement organisationnel que de contextes différents (entreprises, institutions, administrations, collectivités).

Nous investissons cet objet d'étude d'après l'état de la littérature du cadre conceptuel français où diverses définitions du *management public* convergent. En effet, toutes considèrent le *management public* comme un ensemble d'actions dans une organisation publique répondant à des méthodes et devant atteindre des objectifs avec une planification et un contrôle. Cette esquisse de définition, que nous considérons comme très normative, est complétée par l'ambition d'une gouvernance qui passe par l'allocation de ressources pour mener à bien des séries d'activités intégrées et interdépendantes. Force est de constater que l'on est ici très proche de la définition du mode projet, d'où notre intérêt pour ce modèle hybride. D'un point de vue communicationnel, tient-il compte des particularités publiques en termes de communication des organisations publiques et quelle est sa dynamique collective ?

Les limites du traitement de cet objet sont que nous n'entrons pas dans des considérations relatives aux réformes, dont le caractère gestionnaire est corrélé à des réductions de coûts, et au besoin d'efficacité, d'efficience et de rentabilité. Nous restons aussi extérieure aux thématiques liées à la privatisation, voire l'externalisation, même si « avec l'imprégnation des valeurs du privé dans la sphère publique, le statut d'usager qui marquait la spécificité de la relation entretenue avec le public tend à s'effacer derrière la transposition du rapport plus banal de clientèle » (Chevallier, 1997) car depuis une trentaine d'années (1980), et plus particulièrement depuis une dizaine d'années (2001 LOLF), de nombreuses et profondes réformes touchent l'action publique. L'approche communicationnelle est ici le levier du management de projet qu'il soit public ou privé.