

## Communication et changement organisationnel : le concept de chaîne d'appropriation

Mikaël Gleonnec

► **To cite this version:**

Mikaël Gleonnec. Communication et changement organisationnel : le concept de chaîne d'appropriation. X° Colloque bilatéral franco-roumain, CIFSIC Université de Bucarest, 28 juin – 3 juillet 2003, Jun 2003, 2003. <sic\_00000930>

**HAL Id: sic\_00000930**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000930](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000930)**

Submitted on 9 Mar 2004

**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.

**Dixième colloque bilatéral franco-roumain**  
**Première conférence internationale francophone en Sciences**  
**de l'Information et de la Communication**  
**Bucarest, 28 juin - 2 juillet 2003**

**Communication et changement organisationnel :**  
**le concept de chaîne d'appropriation**

*Mikaël Gléonnec*

Une approche communicationnelle permet de concevoir le processus de changement organisationnel sous la forme d'une "chaîne d'appropriation" parcourant l'espace et le temps, dont les maillons sont constitués par une succession d'appropriations et d'actions, ces deux éléments se structurant mutuellement grâce à la communication. Ce concept met en scène un individu à la fois acteur, agissant rationnellement au sein d'un système contraignant, et sujet, capable d'émotions et libre de ses décisions indépendamment de contraintes structurelles identifiables. A partir de ce qu'il comprend et de ce qu'il ressent, l'individu interprète son environnement, puis agit en fonction de cette interprétation dans les interstices de liberté laissés par le système. Une approche communicationnelle rend à cette appropriation sa dimension collective et montre le rôle important que joue le lien social dans le processus de changement organisationnel.

Cet article présente le concept de chaîne d'appropriation, tel que nous l'avons défini, en insistant sur ses origines théoriques. Deux exemples illustrent ensuite cette conception dynamique du changement : le premier met en évidence la relation entre l'appropriation du télétravail salarié et l'évolution du lien social dans l'arène communicationnelle ; le second montre comment la confiance et l'usage des outils de groupware se structurent mutuellement dans les organisations de la Silicon Valley. Pour conclure, nous insisterons sur l'intérêt qu'il peut y avoir à considérer le changement en tant que "mouvement" ininterrompu, qui fait le lien entre différents espaces et différents temps sociaux indépendamment des frontières organisationnelles et sociales.

**Appropriation en chaîne et changement organisationnel**

“ A nos yeux, le travail de l'appropriation consiste paradoxalement à transformer les outils techniques en serviteurs fidèles, à réconcilier la rationalité industrielle et l'imaginaire symbolique, à apprivoiser ce qui paraissait autre ou lointain de sorte qu'il devienne proche, et me rende moi-même un peu différent. Aucun paradoxe ne va sans risque, aucun travail d'appropriation n'évite le danger de se perdre dans cette rencontre avec autrui.”<sup>1</sup> L'appropriation d'un objet matériel ou symbolique se définit ainsi à la fois en tant qu'aliénation au système qui a produit cet objet et en tant qu'affirmation de l'identité et de la liberté individuelles. En d'autres termes, l'individu, à la fois acteur et sujet, structure le

---

<sup>1</sup> LAULAN Anne-Marie. "Assumer le paradoxe", p.xxi in : *Inforcom 84*. Quatrième congrès national des Sciences de l'Information et de la Communication, 1984.

système social auquel il participe tout en étant structuré par lui. L'appropriation est également une "rencontre avec autrui", qui permet "d'appriivoiser ce qui paraissait autre ou lointain de sorte qu'il devienne proche". Elle apparaît alors sous la forme d'un processus communicationnel, qui repose sur la relation entre l'individu et tous ceux qui ont contribué à façonner, physiquement et symboliquement, l'objet qu'il s'approprie (une technologie, un mode d'organisation du travail, etc.).

Le concept de chaîne d'appropriation prolonge dans l'espace et dans le temps cette approche communicationnelle et fait le lien entre appropriation et changement organisationnel et social. La chaîne d'appropriation peut être décomposée en cycles qui s'enchaînent les uns aux autres, comme le feraient des maillons. Chacun de ces cycles correspond à un espace-temps du processus de changement et repose sur quatre principes indissociables :

(1) L'individu s'approprie les objets matériels et symboliques qui font partie de son environnement en fonction de ce que pensent, ressentent et font les autres, c'est-à-dire en fonction de ce que les membres de son réseau social, proches ou lointains (famille, amis, collègues, décideurs politiques...), lui communiquent de leur propre interprétation de ces objets et, plus généralement, de leur propre interprétation du monde.

(2) Cette appropriation se traduit par une évolution de la manière dont l'individu perçoit ou conçoit les objets ainsi appropriés. Le nouveau rapport au monde qui en résulte, entre aliénation et résistance à l'ordre établi, induit les actions individuelles, telles que l'usage de ces objets ou les discours les concernant.

(3) Ces actions contribuent à transformer l'environnement matériel et symbolique dans lequel évolue leur auteur. Le changement organisationnel et social ainsi généré oscille entre l'actualisation du système existant et, lorsque l'inertie de ce système le permet, l'invention de nouveaux objets ou de nouveaux usages.

(4) Parallèlement, ces actions sont autant d'actes de communication qui permettront à d'autres personnes de s'approprier (à nouveau ou pour la première fois) leur environnement, puis d'agir à leur tour en fonction de la nouvelle interprétation du monde qui résultera de cette appropriation.

Le changement suit ainsi le cours des appropriations et des actions qui s'enchaînent dans le temps et dans l'espace, cycle après cycle, dans un "mouvement" ininterrompu.

### **Le lien social mis en jeu dans l'arène**

La communication joue un rôle primordial dans la chaîne d'appropriation, en permettant à l'individu de prendre connaissance de son environnement tout en participant aux débats (discussions, négociations...) à partir desquels se forgent l'identité individuelle et le lien social. Cette communication peut être directe ou indirecte, synchrone ou asynchrone, verbale ou non-verbale. Une telle approche repose sur le principe selon lequel " (...) on ne peut pas *ne pas* communiquer, qu'on le veuille ou non".<sup>2</sup> Elle repose également sur l'idée que les individus cristallisent leur vision du monde dans les objets matériels et symboliques qu'ils façonnent (une idée, une définition, une machine, une loi, une institution...), et communiquent aux autres leur conception du monde à travers ces objets dits "intermédiaires".<sup>3</sup>

Le lien social apparaît comme l'un des principaux enjeux du processus d'appropriation. Avant d'agir, l'individu évalue consciemment ou inconsciemment les conséquences de ses actes sur

---

<sup>2</sup> WATZLAWICK Paul, HELMICK BEAVIN Janet, JACKSON Don D. *Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil, 1972, p.46.

<sup>3</sup> JEANTET Alain. "Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception". *Sociologie du travail*, 1998, n°3, p.297.

son intégration au sein de la communauté (l'équipe, l'entreprise, la famille, la société dans son ensemble...) en confrontant, grâce à la communication, son interprétation du monde à celle des autres membres du groupe. Si cette confrontation lui fait prendre conscience d'un risque de rupture de la cohésion sociale, se traduisant, notamment, par son exclusion de la vie communautaire, ses décisions et ses comportements ne seront vraisemblablement pas les mêmes que si le débat dans l'arène communicationnelle réaffirme l'appartenance à la communauté.<sup>4</sup>

L'idée d'arène renvoie à la violence et à la mort. Il ne s'agit pas ici de la mort de gladiateurs ou de taureaux, mais de la mort sociale de l'individu suite à son exclusion de la communauté à laquelle il appartient et se réfère. Les débats dans l'arène communicationnelle s'apparentent, en effet, à un combat parfois violent (physiquement et/ou symboliquement), dont dépend la "survie" de l'individu au sein du système social. Poussée à l'extrême, l'exclusion de la communauté peut le priver de ses moyens de subsistance et aboutir à la même conclusion fatale que celle qui attend le taureau ou le gladiateur malchanceux. De la mort sociale à la mort biologique, il n'y a qu'un pas...

L'idée d'arène communicationnelle renvoie, par ailleurs, à un déséquilibre entre les forces en présence. Certains participants sont soutenus par le système organisationnel et social : ils maîtrisent la mise en scène du débat et sont encouragés par une majorité de "spectateurs". Leurs adversaires contestent ces normes. Ils se heurtent alors non seulement à des individus, mais également à l'inertie du système qu'ils souhaitent abolir ou faire évoluer. La référence à l'arène est couramment employée pour désigner un tel rapport de force, qu'il s'agisse de l'arène médiatique, de l'arène politique ou encore de l'arène de la globalisation. L'idée d'arène communicationnelle, telle que nous l'employons, illustre plus qu'elle n'explique les conditions de la structuration mutuelle du lien social et des actions humaines. En ce sens, il ne s'agit pas véritablement d'un concept mais plutôt d'une "image" facilitant la compréhension du processus à l'œuvre dans la chaîne d'appropriation.

### **Un concept intégrateur**

Le concept de chaîne d'appropriation est plus intégrateur que novateur : il propose une synthèse, dans une perspective communicationnelle, de différentes approches du changement social, de l'innovation et des usages. Il s'agit à travers ce concept, comme le propose Françoise Bernard dans sa réflexion sur le lien communicationnel en organisation, de participer à “ (...) un élargissement du débat en ajoutant au couple individu-organisation un troisième terme : la communication ”.<sup>5</sup> Il s'agit également de mettre en évidence “ (...) le rôle essentiel de la communication dans les processus de dislocation/recomposition des différents niveaux de structuration des entreprises et des organisations ”<sup>6</sup>.

#### *La structuration comme principe du changement*

Notre réflexion s'inspire en partie des travaux d'Anthony Giddens sur la structuration de la société. Le changement y apparaît comme le résultat des interactions entre les différents éléments qui composent le système social, qu'ils soient naturels ou construits par l'homme. L'ensemble de ces éléments et des liens qui les unissent forme la structure du système, et va structurer les comportements des différents acteurs. Chacune de ces actions s'inscrit alors en

---

<sup>4</sup> FARRUGIA Francis. *La crise du lien social*. Paris : L'Harmattan, p.12.

<sup>5</sup> BERNARD Françoise. "Le lien communicationnel en organisation". *Sciences de la société*, 2000, n°50/51, p.27.

<sup>6</sup> LE MOËNNE Christian. "Présentation". *Sciences de la société*, 2000, n°50-51, p.23.

tant que nouvel élément dans le système, générateur de nouvelles interactions, et contribue ainsi à l'évolution de la structure. Le système structure l'action qui structure le système, dans un processus sans fin.<sup>7</sup> Pour Anthony Giddens, les tentatives de compréhension des phénomènes sociaux ne peuvent être que duales, à la fois centrées sur l'individu libre de ses émotions, de ses idées et de ses comportements, et sur la structure, source de déterminisme.<sup>8</sup> L'évolution de la société, et par extension le changement organisationnel, s'inscrit dans cette dialectique permanente entre liberté individuelle et contraintes structurelles.

### *De la traduction à l'appropriation*

Les recherches en sociologie de l'innovation contribuent également à l'émergence du concept de chaîne d'appropriation. Les travaux de Bruno Latour<sup>9</sup> et de Michel Callon<sup>10</sup> mettent en évidence l'importance des associations et des négociations entre les acteurs impliqués dans le processus de construction scientifique. Le "modèle de la traduction" qu'ils proposent repose sur l'appropriation sociale des éléments qui alimentent le débat scientifique (théories existantes, résultats d'expériences, définitions, etc.). La théorie scientifique, en construction permanente, résulte de cette chaîne de négociations où chaque acteur met en débat et interprète les éléments qui lui sont proposés. Chacune de ces interprétations représente à la fois une transformation et un compromis. En effet, " négocier des connaissances signifie presque toujours en modifier le contenu, chaque protagoniste tenant compte, dans les énoncés qu'il propose, du point de vue et des arguments de l'adversaire, qu'il ne peut contourner autrement qu'en multipliant les expériences et en modifiant l'énoncé ou la théorie proposés. " <sup>11</sup> Cette approche met en lumière l'importance du *débat* dans le processus d'innovation. Elle tend, toutefois, à ne prendre en compte que les aspects rationnels et les enchaînements logiques de la confrontation dans l'arène communicationnelle, ce qui paraît réducteur au regard de l'intensité émotionnelle et de la complexité qui caractérisent certains échanges. Parler d'appropriation plutôt que de traduction, comme nous en avons fait le choix, permet de prendre de la distance par rapport au déterminisme social qui transparaît dans le modèle de la traduction.

### *Le rôle des objets intermédiaires dans la communication*

L'école de la traduction met en évidence, par ailleurs, le rôle de médiation joué par les objets dits "techniques", c'est-à-dire les objets que l'homme construit. Cette médiation rejoint notre conception communicationnelle du processus de changement : elle permet de comprendre en quoi les résistances aux différents objets dont se saisit l'individu (outils techniques, modèles d'organisation du travail, etc.) sont une forme de communication. Le sociologue Alain Jeantet insiste ainsi sur le rôle de traduction, de médiation et de représentation des objets qui entrent en jeu dans la chaîne des négociations à l'origine de nouveaux produits. Ces "objets intermédiaires" (graphes, maquettes, concepts, etc.) portent l'emprunte des interprétations et des manipulations auxquelles les acteurs les ont soumis, et permettent de transmettre le résultat de cette appropriation aux individus et aux organisations impliquées dans la suite du

---

<sup>7</sup> GIDDENS Anthony. *La constitution de la société*. Paris : PUF, 1987, p.65 et pp.343-346.

<sup>8</sup> ROJOT Jacques. "La Théorie de la structuration". *Revue de gestion des ressources humaines*, mai-juin 1998, n°26-27, p.5.

<sup>9</sup> LATOUR Bruno. *La science en action*. Paris : La Découverte, 1989.

<sup>10</sup> CALLON Michel, LATOUR Bruno (sous la direction de), *La science telle qu'elle se fait*. Paris : La Découverte, 1991.

<sup>11</sup> CALLON Michel, LATOUR Bruno (sous la direction de). *Ibid.*, p.29.

processus.<sup>12</sup> Le rapport à l'objet apparaît alors comme un rapport à l'autre, et l'appropriation de cet objet, avec les résistances qu'elle suscite, représente une forme de communication indirecte entre les acteurs.

### *Le changement en tant que trajectoire*

L'idée d'un enchaînement d'actions structurantes apparaît également dans les travaux du sociologue Norbert Alter. Celui-ci définit le changement en tant que "trajectoire", c'est-à-dire en tant que "succession infinie d'actions tendant à déformer les cadres organisationnels établis, puis à en construire de nouveaux".<sup>13</sup> Cette trajectoire parcourt, dans le temps et dans l'espace, les réseaux humains où les relations entre les acteurs structurent les actions qui impulsent le changement.

Cette conception dynamique du changement est également présente chez Anthony Giddens, qui ne centre son analyse ni sur les contraintes structurelles, ni sur les manifestations subjectives de ces contraintes, mais sur les interactions sociales qui participent à l'évolution du système. La théorie de la structuration a pour objet la dynamique du changement social, et non les causes ou les conséquences de ce changement, qui jouent ici un rôle de révélateur au sein d'un processus qui les dépasse. Le changement y est moins important que le *mouvement* qui y aboutit, et qui se prolonge au-delà de l'évolution constatée à un instant *t*.<sup>14</sup>

### *L'invention du quotidien*

Enfin, l'usage des objets qui nous entourent (une machine, un concept, etc.) relève d'une logique d'appropriation qui contribue à façonner le " (...) comportement cohérent de choix, d'instrumentation et d'évaluation d'un appareil par un individu ou un groupe en vue de l'exécution d'un projet"<sup>15</sup>. Michel de Certeau reconnaît à l'homme la liberté d'inventer son quotidien, en "fabriquant" l'usage à partir de stratégies et de tactiques. Cette production s'apparente alors à une forme de "braconnage" et de "bricolage", qui permet à l'individu de résister à l'ordre économique dominant.<sup>16</sup> Cette résistance est source de changement, comme l'illustre l'idée de "réinvention" qui apparaît dans les dernières éditions de *La diffusion des innovations* d'Everett Rogers, où l'individu, capable d'interprétation, est à même d'agir d'une manière originale malgré les contraintes que le système social fait peser sur lui.<sup>17</sup>

Notre conception de l'appropriation et du changement s'inspire de ces différents travaux. Elle s'ancre ainsi dans la "modernité" au sens où l'entend Alain Touraine, qui se caractérise par "l'émergence du sujet humain comme liberté et comme création" et par le dialogue incessant entre rationalisation et subjectivisation.<sup>18</sup>

## **Exemples**

---

<sup>12</sup> JEANTET Alain. "Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception". *Sociologie du travail*, 1998, n° 3, p. 297.

<sup>13</sup> ALTER Norbert. *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France, 2000, p.128 et p.18.

<sup>14</sup> GIORDANO Yvonne. "Communication et organisation : une reconsidération par la théorie de la structuration". *Revue de gestion des ressources humaines*, mai-juin 1998, n°26-27, p. 21.

<sup>15</sup> PERRIAULT Jacques. *Éducation et nouvelles technologies*. Paris : Nathan, 2002, p.35.

<sup>16</sup> CERTEAU Michel (de). *L'invention du quotidien : 1. Arts de faire*. Paris : Gallimard, 1990, pp. XXXVI-XXXIX.

<sup>17</sup> ROGERS Everett. *Diffusion of innovations*. New York : The Free Press, 1995 (fourth edition), p.179.

<sup>18</sup> TOURAINE Alain. *Critique de la modernité*. Paris : Fayard, 1992, p.240.

Deux exemples, extraits de travaux passés ou en cours, illustrent l'utilisation du concept de chaîne d'appropriation pour décrire et expliquer le changement organisationnel et social. Le premier de ces exemples est issu de nos travaux de doctorat, qui portaient sur la relation entre communication, lien social et changement dans les situations de télétravail salarié.<sup>19</sup> Le second provient d'une recherche en cours sur le rapport entre communication, confiance et usage des outils informatiques de travail en groupe.<sup>20&21</sup>

### *La chaîne d'appropriation du télétravail salarié*

Une série d'entretiens réalisée auprès de salariés d'EDF et de Gaz de France montre comment la mise en débat du travail à distance, par les télétravailleurs et par les membres de leur équipe, donne lieu à une évolution du lien social qui influe sur la mise en œuvre de ce changement organisationnel. Dans l'arène communicationnelle, les manifestations de jalousie et d'incompréhension alimentent les débats entre les partisans du changement et ceux qui s'y opposent consciemment ou inconsciemment. Les non-télétravailleurs tendent à assimiler ce mode d'organisation à un privilège permettant à certains salariés d'améliorer leurs conditions de vie sans réelle contrepartie pour l'employeur et pour l'équipe. Pour eux, "télétravail" rime souvent avec "vacances payées par l'entreprise", à l'origine d'un surcroît de travail pour les autres salariés. Cette perception négative du télétravail, ainsi que la difficulté pour retrouver à distance un ajustement mutuel satisfaisant (en raison d'une communication moins fréquente et moins riche), sont à l'origine de dysfonctionnements parfois conséquents, qui vont à l'encontre des avantages que ce mode d'organisation est censé présenter pour l'entreprise et pour les salariés.

Les résistances défavorables au travail à distance prennent différentes formes : remarques désobligeantes empreintes de jalousie, discrimination dans l'attribution des responsabilités, réticences à fournir au télétravailleur le matériel dont il a besoin, etc. Elles alimentent les débats à partir desquels les télétravailleurs s'approprient ce mode d'organisation et y résistent à leur tour. Afin de rééquilibrer en leur faveur le rapport de force dans l'arène, de manière à retrouver l'intégration sociale que leurs collègues leur refusent, ceux-ci développent des pratiques de télétravail qui sortent du cadre prévu et prescrit par les décideurs. Ils tendent, notamment, à travailler davantage ou à étendre leurs plages horaires de disponibilité, afin de prouver à leur entourage l'intérêt du télétravail pour l'entreprise. Ils mettent alors ces résultats en avant dans l'arène communicationnelle, afin de justifier rationnellement le télétravail et d'obtenir, en retour, davantage de reconnaissance de la part de leurs collaborateurs.

Cette analyse met en évidence comment, grâce à la communication, les appropriations individuelles du télétravail s'enchaînent dans un processus de structuration ininterrompu. Les résistances qu'elles induisent font évoluer simultanément l'organisation et le lien social. Ces mutations alimentent alors les débats dans l'arène, à l'origine de nouvelles appropriations et de nouvelles résistances qui prolongent dans le temps et dans l'espace le mouvement structurant du changement organisationnel, porté par la communication.

---

<sup>19</sup> GLÉONNEC Mikaël. *Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles : l'appropriation du télétravail dans l'entreprise*. Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Michel de Montaigne - Bordeaux 3, soutenue le 17 décembre 2001. Deux volumes. 449 p.

<sup>20</sup> GLÉONNEC Mikaël. "Confiance et usage des technologies d'information et de communication". *Consommation et Société* (à paraître), 2003.

<sup>21</sup> GLÉONNEC Mikaël. "La structuration mutuelle des modes de collaboration et des systèmes d'information : confiance et usage des outils de groupware". *Organisation et Communication*, Actes du colloque : Coexister dans les mondes organisationnels, Bordeaux, 12 et 13 juin 2003 (à paraître).

## *Communication, confiance et usage des outils de groupware*

La Silicon Valley se caractérise par une forte concurrence entre des acteurs extrêmement spécialisés, complémentaires, et de ce fait dépendants les uns des autres. Chaque organisation et chaque individu tente de préserver son avantage compétitif sur le marché de manière à assurer sa survie économique, par exemple en protégeant ses secrets industriels ou en n'explicitant pas ses connaissances. Parallèlement, la forte spécialisation des acteurs les oblige à s'associer les uns aux autres, ce qui n'est possible que s'ils s'accordent un minimum de confiance en dépit de la méfiance générée par la concurrence. Nous avons, à l'occasion d'une série d'entretiens auprès de managers et de chercheurs de la Silicon Valley, observé deux phénomènes en matière d'usage des outils de groupware : le rejet des espaces électroniques de collaboration conçus selon les mythes de transparence des échanges et d'homogénéité du milieu organisationnel, et l'utilisation intensive, quelquefois exclusive, de la messagerie électronique pour collaborer à distance. Les usages observés semblent être tributaires du degré de confiance entre les membres du groupe de travail. Plus précisément, ils semblent dépendre de la convergence entre, d'une part, la communication nécessaire à la structuration de la confiance et, d'autre part, la communication permise par les différents outils de groupware.

L'appropriation de ces outils est indissociable de l'appropriation du projet de collaboration dans son ensemble. Il s'agit, pour l'individu, de définir s'il peut ou non prendre le risque de partager ses ressources (argent, connaissances, secrets industriels...) avec des acteurs d'autant plus susceptibles de le trahir que l'environnement est concurrentiel. La confiance est alors mise en jeu dans l'arène communicationnelle. Les débats permettent aux collaborateurs de s'informer mutuellement sur leur nature, leur forme, leur réputation et leurs intentions. Ils leur permettent également d'exercer sur l'autre une influence, elle aussi prise en compte au moment de lui faire ou non confiance (plus cette influence est importante, plus les comportements de l'acteur sur lequel elle s'exerce sont prévisibles, et plus il est facile de lui accorder sa confiance). La communication tend alors à être bilatérale et indirecte, de manière à faciliter, par exemple, le recueil d'informations sur la réputation d'un tiers. Elle tend également à servir des stratégies de cloisonnement visant à accroître l'influence d'un individu ou d'un groupe d'individus sur ses partenaires.

La collaboration effective, en termes d'objectifs partagés, de moyens investis et de "manières de faire", prend corps en fonction des débats dans l'arène et de l'évolution de la confiance qui en résulte. Le concept de chaîne d'appropriation permet de saisir ce "mouvement" structurant :

- l'appropriation du projet de collaboration par les différents collaborateurs dépend des débats dans l'arène communicationnelle et du degré de confiance que ceux-ci génèrent ;
- les actions individuelles qui font suite à cette appropriation "réalisent" le projet de collaboration ;
- les résistances au projet, qui se manifestent à travers ces actions, alimentent le débat dans l'arène communicationnelle ;
- l'enchaînement des débats, des appropriations et des résistances fait évoluer la manière dont le projet est mis en œuvre, tout en transformant le projet lui-même (ajustement des objectifs, des moyens à investir, des manières de faire).

L'usage des outils de groupware est façonné par cet enchaînement. Il dépend de la teneur du projet de collaboration, de la confiance que s'accordent les collaborateurs et, enfin, de la communication nécessaire à la fois à la mise en œuvre de ce projet et à la structuration de la confiance. Ces différents éléments sont constamment réactualisés tout au long de la chaîne d'appropriation. L'approche dynamique du changement que nous proposons, à travers le concept de chaîne d'appropriation, permet ainsi de saisir le *mouvement* qui conduit à



l'abandon de certains outils de groupware, lorsqu'ils ne sont pas suffisamment compatibles avec la communication indirecte, bilatérale et stratégique sur laquelle repose la confiance.

## **Conclusion**

Enfin, le concept de chaîne d'appropriation fait le lien entre le changement organisationnel et un réseau d'acteurs qui dépasse les limites de l'organisation, ancré dans différents espaces et temps sociaux. Il permet une approche communicationnelle de la structuration des organisations par la société, et réciproquement. La chaîne d'appropriation du télétravail salarié, par exemple, dépasse largement les frontières de l'entreprise : les débats qui visent à stabiliser et à imposer une définition commune du télétravail, notamment, opposent de nombreux acteurs nationaux et internationaux (syndicats, Commission Européenne, organisations gouvernementales, etc.).<sup>22</sup> Autre exemple : le rôle de la confiance et la manière dont celle-ci se développe au sein d'un groupe de collaborateurs de la Silicon Valley ne peuvent être réellement compris sans prendre en compte les relations sociales et économiques propres à cette région du monde, elles-mêmes inscrites dans des phénomènes de mondialisation et de globalisation qui dépassent le cadre régional.

Ces enchaînements, portés par l'histoire et ancrés dans différents territoires, ne sont ni désincarnés, ni purement mécaniques : ils reposent sur la succession et l'interdépendance d'idées, d'espairs, de craintes, de passions, dans toute leur complexité humaine. Le changement organisationnel et social ne se limite pas à l'établissement de nouvelles règles validées par une instance décisionnelle : il se produit d'abord à l'intérieur des hommes, dans leur manière sans cesse reconsidérée de concevoir et de percevoir l'organisation et la société.

---

<sup>22</sup> GLÉONNEC Mikaël. *Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles : l'appropriation du télétravail dans l'entreprise*. Op. cit., pp. 226-242.

## BIBLIOGRAPHIE

- ALTER Norbert. *L'innovation ordinaire*. Paris : Presses Universitaires de France, 2000, 278p.
- BERNARD Françoise. "Le lien communicationnel en organisation". *Sciences de la société*, 2000, n°50/51, pp.25-46.
- CALLON Michel, LATOUR Bruno (sous la direction de). *La science telle qu'elle se fait*. Paris : La Découverte, 1991, 390p.
- CERTEAU Michel (de). *L'invention du quotidien : 1. Arts de faire*. Paris : Gallimard, 1990, 349p.
- FARRUGIA Francis. *La crise du lien social*. Paris : L'Harmattan, 223p.
- GIDDENS Anthony. *La constitution de la société*. Paris : PUF, 1987, 474p.
- GIORDANO Yvonne. "Communication et organisation : une reconsidération par la théorie de la structuration". *Revue de gestion des ressources humaines*, mai-juin 1998, n°26-27, pp.20-35.
- GLÉONNEC Mikaël. "La structuration mutuelle des modes de collaboration et des systèmes d'information : confiance et usage des outils de groupware". *Organisation et Communication*, Actes du colloque : Coexister dans les mondes organisationnels, Bordeaux, 12 et 13 juin 2003 (à paraître).
- GLÉONNEC Mikaël. "Confiance et usage des technologies d'information et de communication". *Consommation et Société* (à paraître), 2003.
- GLÉONNEC Mikaël. *Le changement organisationnel à l'épreuve du lien social dans ses modalités culturelles : l'appropriation du télétravail dans l'entreprise*. Thèse de doctorat en Sciences de l'Information et de la Communication, Université Michel de Montaigne - Bordeaux 3, soutenue le 17 décembre 2001. Deux volumes, 449p.
- JEANTET Alain. "Les objets intermédiaires dans la conception. Éléments pour une sociologie des processus de conception". *Sociologie du travail*, 1998, n°3, pp.291-316.
- LATOUR Bruno. *La science en action*. Paris : La Découverte, 1989, 450p.
- LAULAN Anne-Marie. "Assumer le paradoxe", p.xxi in : *Inforcom 84*. Quatrième congrès national des Sciences de l'Information et de la Communication, 1984.
- LE MOËNNE Christian. "Présentation". *Sciences de la société*, 2000, n°50-51, pp. 21-24.
- PERRIAULT Jacques. *Éducation et nouvelles technologies*. Paris : Nathan, 2002, 125p.
- ROGERS Everett. *Diffusion of innovations*. New York : The Free Press, 1995 (fourth edition), 519p.
- ROJOT Jacques. "La Théorie de la structuration". *Revue de gestion des ressources humaines*, mai-juin 1998, n°26-27, pp.5-19.
- TOURAINÉ Alain. *Critique de la modernité*. Paris : Fayard, 1992, 462p.
- WATZLAWICK Paul, HELMICK BEAVIN Janet, JACKSON Don D. *Une logique de la communication*. Paris : Éditions du Seuil, 1972. 280p.