
UE 217 ➡

RELATIONS PROFESSIONNELLES 2

Année 2013-2014

Ce fascicule comprend :
La présentation de l'UE
La série 1

LE COURS

En collaboration avec
le Centre National
d'Enseignement à Distance
Institut de Lyon

CNED

Anne-Sophie CONSTANT

W2171-F1/2

Sous la direction d'Anne-Sophie Constant, ce cours regroupe la contribution de plusieurs auteurs :

Anne-Sophie CONSTANT : Agrégée de lettres, docteur ès lettres, maître de conférences au Cnam-Intec en sciences de l'information et de la communication.

Stéphanie CHATELAIN-PONROY : Docteur ès sciences de gestion, maître de conférences au Cnam et chercheur au GREG (EA 2430). Elle est responsable du domaine Contrôle de gestion de l'Intec.

Francine DANIN : Agrégée de lettres, consultante, enseigne au Cnam-Intec et à l'Institut du développement social de Rouen.

Sophie MORIN-DELERM : Docteur ès sciences de gestion, maître de conférences au Cnam (ICSV) et chercheur au GREG (EA 2430).

Samuel SPONEM : Docteur ès sciences de gestion, chercheur au GREG (EA 2430).

Anne-Marie VIARD : Diplômée de psychologie du travail, maître de conférences à la chaire de Psychologie du travail du Cnam.

L'ensemble des contenus (textes, images, données, dessins, graphiques, etc.) de ce fascicule est la propriété exclusive de l'INTEC-CNAM.

En vertu de l'art. L. 122-4 du Code de la propriété intellectuelle, la reproduction ou représentation intégrale ou partielle de ces contenus, sans autorisation expresse et préalable de l'INTEC-CNAM, est illicite. Le Code de la propriété intellectuelle n'autorise que « les copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » (art. L. 122-5).

«... OBJECTIFS ...»

Connaître les éléments théoriques de communication, de documentation, d'épistémologie et les règles d'écriture et de présentation orale de différents types de documents universitaires et professionnels permettant la réalisation du mémoire et préparant l'insertion professionnelle des futurs diplômés



TABLE DES MATIÈRES

PRÉSENTATION DE L'UE	7
PARTIE 1. L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION	21
Chapitre 1. Les sciences de l'information et de la communication (SIC).....	21
Section 1. Le cadrage théorique	21
Section 2. Champs et objets d'étude des SIC	35
Exercices autocorrigés.....	60
Chapitre 2. La recherche d'information	64
Section 1. L'information et la documentation.....	64
Section 2. Les enquêtes	86
PARTIE 2. PRÉSENTATION DES DOCUMENTS TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS	97
Chapitre 1. La rédaction des principaux écrits professionnels	97
Section 1. Les écrits professionnels courts.....	99
Section 2. Les écrits professionnels longs	116
Exercices autocorrigés.....	122
Chapitre 2. La présentation orale de documents.....	132
Section 1. Présentation – représentation.....	133
Section 2. Le contenu d'une présentation orale.....	134
Section 3. La structure de l'exposé.....	135
Section 4. La préparation de la présentation orale.....	136
Exercice autocorrigé	147
PARTIE 3. ÉPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE EN GESTION	155
Chapitre 1. Épistémologie	155
Section 1. Définition.....	156
Section 2. Les différents paradigmes	157
Chapitre 2. Méthodologie	159
Section 1. Modes de construction des connaissances.....	159
Section 2. Méthodes de recherche.....	164

PRÉSENTATION DE L'UE

Important : à noter

La préparation : Deux fiches de synthèse à envoyer à la correction

À télécharger sur : www.cnamintec.fr/UE217 et à envoyer à la correction sur : <http://espaceinscrit.cned.fr>.

- Fiche n° 1 : avant le 13 janvier 2014.
- Fiche n° 2 : avant le 3 mars 2014.

L'examen : Trois parties

(Sous réserve de modifications de l'organisation des épreuves de l'examen à l'État)

1. La notice d'agrément : à télécharger sur www.cnamintec.fr/UE217 et à envoyer à la correction au plus tard le 28 avril 2014⁽¹⁾ sur <http://espaceinscrit.cned.fr>.
2. Le mémoire : à déposer début septembre 2014⁽¹⁾ au service des examens Intec.
3. La soutenance : fin octobre et novembre 2014⁽¹⁾.

(1) Date à vérifier sur www.cnamintec.fr.

La notice d'agrément : Procédure Intec

L'agrément du sujet de mémoire constitue une étape préalable importante visant à guider le candidat en amont de son travail de rédaction. Cet agrément ne préjuge pas de la validation du mémoire par le jury de l'épreuve.

1. La notice d'agrément n'est acceptée que sous forme numérique.
2. Le candidat télécharge la notice (disponible à partir du 1^{er} mars 2014) sur le site www.cnamintec.fr/UE217 et l'envoie pour le 28 avril 2014 avant minuit sur <http://espaceinscrit.cned.fr>.
3. La notice d'agrément n'est pas notée.
4. Après examen de la demande d'agrément, trois situations sont possibles :
 - L'agrément est accepté en l'état.
 - L'agrément est accepté avec modifications : l'acceptation prévaut agrément mais le candidat devra tenir compte des remarques formulées et présenter dans son mémoire les ajustements faits en conséquence. Il n'est pas nécessaire de redéposer sa demande, ni de répondre aux remarques de l'examineur.
 - L'agrément est refusé : le candidat a la possibilité de déposer une seconde notice pour la session en cours.
5. Les résultats seront disponibles pour le 22 mai 2014.
6. Le candidat dont l'agrément a été refusé peut déposer une seconde notice pour le 9 juin 2014 avant minuit et recevra son résultat pour le 30 juin 2014.
- **Précision** : L'Intec n'accepte que les notices d'agrément qui ont été validées par les enseignants-chercheurs Intec dans la procédure détaillée sur le site [cnamintec.fr/UE217](http://www.cnamintec.fr/UE217).
- **Attention** : Ne sera pas transmis au jury de l'épreuve de soutenance :
 - Tout mémoire dont la demande d'agrément aurait été refusée.
 - Tout mémoire dont l'agrément aurait été accepté avec ou sans modifications par un enseignant-chercheur autre qu'un enseignant-chercheur agréé par l'Intec.
 - Tout mémoire qui n'aurait pas respecté le calendrier et/ou les procédures Intec de remise de la notice d'agrément et du mémoire indiquées sur le site.

En conséquence, dans l'un de ces trois cas, le candidat ne sera pas convoqué à l'épreuve pour la session 2014.

REMARQUE

Que vous soyez stagiaire ou déjà en activité, le document demandé et les exigences de la soutenance sont strictement les mêmes.

I. L'UE DE RELATIONS PROFESSIONNELLES EN DSGC

La réforme des études de l'expertise comptable parue au JO du 29 décembre 2006 et qui organise les études et les diplômes comptables sur le modèle européen du LMD (Licence, Master, Doctorat) a été modifiée par l'arrêté du 18 mars 2010. La structure générale reste la même (le DCG composé de 13 Unités d'enseignement (UE) est un diplôme de niveau L et le DSCG composé de 7 UE est un diplôme de niveau M) mais des modifications ont été apportées sur les programmes de certaines UE et en particulier de l'UE 7, Relations professionnelles 2. Les UE 123 du DGC de l'Intec et 217 du DSGC de l'Intec suivent bien évidemment les modifications du programme.

C'est l'évolution des métiers de la comptabilité qui impose un changement des programmes et de l'esprit des enseignements comme des examens. L'image du comptable attaché à ses écritures, soucieux avant tout de ne pas faire d'erreurs s'est transformée. Bien sûr, le métier de comptable exige de la rigueur et impose toujours de ne pas faire d'erreurs ! Mais les erreurs matérielles de copie et de calcul sont maintenant très limitées par l'utilisation des ordinateurs. On demande alors au comptable non seulement de fournir des comptes exacts mais encore d'être capable d'avoir un raisonnement économique sur ces comptes. Il s'agit toujours de fournir à l'entreprise les documents lui permettant de remplir ses obligations fiscales ou autres mais aussi de lui donner un outil pour suivre sa gestion. Le domaine de compétence du comptable, surtout au niveau du DSGC, s'est déplacé et on attendra donc d'un étudiant de quatrième ou de cinquième année qu'il fasse preuve de connaissances, d'esprit de rigueur mais aussi de curiosité et de qualités de compréhension et de réflexion.

Par ailleurs, ces dernières années ont vu une évolution importante des conditions du travail lui-même. Les compétences et les connaissances techniques restent fondamentales : un professionnel est d'abord celui qui possède un savoir et un savoir-faire. Mais, de plus en plus, l'évolution des méthodes de travail comme les conditions d'exercice de la plupart des métiers lui impose de « savoir-être ». Cette notion, assez floue dans sa définition car elle fait intervenir un grand nombre de paramètres plus ou moins facilement évaluables, intervient néanmoins dans la gestion des ressources humaines et l'évaluation des personnes. Le savoir-être, « une capacité non seulement à agir comme il faut, mais aussi à maintenir une sorte de lien cognitivo-affectif dont l'organisation a besoin », est considéré comme une compétence dans l'entreprise. « Cela signifie aussi que l'on peut être jugé sur son comportement relationnel...¹ Le professionnel, en effet, est au cœur d'un réseau de relations qu'il lui faut savoir gérer et dans lequel il doit pouvoir se situer avec toute sa personnalité.

De fait, un être humain est d'abord un être social qui se constitue, se définit, évolue dans et par ses relations avec les autres. On connaît l'importance du premier réseau de relations – celui de la famille – dans la constitution de la personnalité. L'absence dans les premières années « d'associés, d'alliés » (c'est le sens du mot *socius* qui a donné le mot société) suffisamment présents et attentifs est un véritable handicap dans la constitution de cette personnalité. L'enfant ensuite est pris dans un deuxième réseau, celui de l'école. Plus large, plus divers, il va lui permettre de se déterminer par rapport à des adultes étrangers au cercle familial et à d'autres enfants venus d'horizon et de cultures différentes. L'enfant va y apprendre d'autres règles de la vie sociale que celles très protectrices (normalement) de son milieu familial. Mais l'école comme le lycée ou l'université restent des milieux protégés dont les règles de fonctionnement sont très codifiées. Avec la vie professionnelle, on entre dans un troisième réseau dans lequel il va également falloir apprendre à se repérer. Là encore, des règles de comportement liées entre autres aux objectifs

1. Sandra BELLIER, *Le savoir-être dans l'entreprise*, Vuibert Entreprendre, Paris, 1998.

existent. Les relations dans le monde professionnel sont, elles aussi, codifiées et ce ne sont pas exactement les mêmes codes que ceux de l'école ou de la famille. Un supérieur hiérarchique n'est pas un professeur, un collègue n'est pas un frère, un client n'est pas un camarade ! Encore faut-il en avoir conscience, savoir ce qu'on attend de vous, comprendre comment se situer. Cette capacité à « être avec », à savoir agir avec les autres est une capacité essentielle dans la vie professionnelle actuelle.

Ainsi a-t-on vu apparaître à la fin des années 1990, un test de quotient d'intelligence émotionnelle qui fait dorénavant partie des tests de recrutement dans beaucoup d'entreprises. Soucieux d'efficacité, les dirigeants, les directeurs des ressources humaines, ne se fient plus simplement à un niveau de diplôme ou de compétence technique mais vont essayer également de mesurer des qualités plus « personnelles », comme la capacité à entrer en relation, à gérer ses propres émotions, à mieux comprendre les émotions ou les réactions des autres personnes. Ainsi peut-on lire régulièrement dans la presse des affirmations comme celle-ci : « Nous vivons une nouvelle ère, dit le directeur Développement ressources humaines du groupe Caisse d'Épargne dans *Le Monde* du 20 mars 2007, la fin du présupposé : diplôme égal compétence ». On cherche avant tout une personnalité. En effet, ces aptitudes sont fondamentales à partir du moment où l'on travaille en équipe et en interaction constante les uns avec les autres.

Ce qui est vrai à l'intérieur de l'entreprise est bien évidemment vrai dans les rapports de celle-ci avec l'extérieur. Un comptable, un expert-comptable est en relation permanente avec ses collaborateurs et différents autres interlocuteurs professionnels mais aussi avec des clients. Il lui faut donc apprendre à communiquer à différents niveaux, de différentes façons, en s'adaptant aux attentes, aux connaissances, au vocabulaire même de ses différents types d'interlocuteurs. On ne parle pas de la même façon à un inspecteur des impôts qui a les mêmes connaissances techniques, le même vocabulaire, les mêmes références que vous et à un jeune client qui vient de créer son entreprise !

Par ailleurs, les collaborateurs de cabinet (et souvent aussi un stagiaire de master) sont souvent amenés à se rendre chez les clients. Il leur faudra alors également s'adapter à un nouveau lieu. Savoir y travailler mais en conservant leur identité et leurs façons de procéder. Il ne s'agit pas pour le comptable ou l'expert-comptable de se transformer en caméléon qui se fond dans l'entreprise, mais d'être soi, un comptable exerçant sa mission dans des environnements différents. Là aussi, il faudra trouver la juste distance qui permettra d'être efficace et de travailler avec différents types de personnes en sachant les comprendre et se faire comprendre.

En outre, généralement, une vie professionnelle ne se déroule plus maintenant d'une façon continue dans la même entreprise. Plus personne n'envisage sérieusement d'entrer à vie dans telle ou telle organisation. Qu'ils soient volontaires ou imposés par les circonstances, les changements sont nombreux dans une carrière et il faut être capable de s'y adapter. Il y a dans chaque milieu professionnel, dans chaque entreprise, des règles explicites de fonctionnement. Celles-ci sont faciles à appréhender. Mais il existe aussi parallèlement, de façon plus souterraine, un grand nombre de règles implicites qui définissent ce qu'on appelle la culture d'entreprise. Pour travailler efficacement, il faut savoir s'intégrer, s'adapter à ces règles non écrites, c'est-à-dire connaître les différents aspects de ces relations professionnelles et faire preuve d'attention, d'écoute, de subtilité dans l'appréhension de ce qui se fait ou ne se fait pas.

Les changements technologiques aussi ont introduit des transformations dans les organisations en modifiant les méthodes et les habitudes. Nous avons évoqué plus haut comment l'utilisation des ordinateurs avait fait évoluer les métiers de la comptabilité en déchargeant les comptables d'un grand nombre de tâches matérielles. Pensons aussi aux changements dans les façons de travailler qu'ont introduit les techniques de l'information et de la communication (TIC). Elles ont modifié plus ou moins profondément, plus ou moins subtilement, les rapports entre les hommes et avec la hiérarchie, en transformant par exemple la circulation de l'information dans les entreprises. Cette modification des relations professionnelles est différente selon les types d'organisation et il est important d'en prendre conscience et d'être capable de s'y adapter.

On a l'impression aussi aujourd'hui que tout va plus vite et cette impression n'est pas complètement fausse. On ne peut plus se contenter d'appliquer des recettes bien éprouvées. Il faut être

capable d'évoluer en fonction des transformations, elles-mêmes très rapides, du monde professionnel, qu'elles concernent les objectifs, les procédures ou les techniques. Savoir s'adapter, savoir trouver l'information, savoir se former tout au long de sa carrière, sont devenus des compétences fondamentales. Nous évoluons en effet dans un monde où se sont multipliées et complexifiées les sources d'information, où l'idée d'un auto-apprentissage permanent s'est imposée. L'information immédiatement et constamment disponible est immense. Il devient alors plus difficile, paradoxalement, de savoir se repérer et trouver l'information pertinente, celle qu'on pourra utiliser. Il faut donc aussi se former à la maîtrise de la recherche documentaire. Ici aussi, Internet a joué le rôle d'un accélérateur, qui :

« En permettant l'accès à de nombreuses sources d'informations hétérogènes, reliées entre elles en un vaste hypertexte, [...] va profondément et durablement bouleverser les pratiques de recherche, d'usage et de production de l'information. »²

Plus que jamais, on demande donc aux professionnels des qualités d'adaptation, d'ouverture et de communication.

C'est pourquoi le programme du DSGC comporte à côté des différentes unités spécifiques de formation aux métiers de la comptabilité (droit, comptabilité, gestion, économie) une unité d'enseignement plus générale intitulée « Relations professionnelles ». Il ne s'agit pas là, vous l'avez compris en lisant ce préambule, des relations professionnelles au sens des relations qui s'établissent sur les lieux de travail entre la direction, les salariés et les représentants des salariés, et qui s'intéressent notamment aux institutions représentatives du personnel, au rôle des syndicats et aux pratiques en matière de discussion, de négociation et de conflit, mais des relations qui sont consubstantielles à la vie professionnelle :

- relations avec ses collègues, ses supérieurs, ses subordonnés, les membres des autres services, etc. ;
- relations avec les interlocuteurs plus extérieurs : clients, fournisseurs, prestataires de service, administration, etc.

Vous ne travaillerez jamais tout seul, du moins dans le type de métier que vous avez choisi. Il vous faut donc apprendre à vous situer dans le monde professionnel et à communiquer avec vos différents partenaires : comment comprendre ce qu'ils veulent, comment se faire comprendre, comment trouver l'information pertinente, comment la traiter pour qu'elle corresponde aux besoins et aux objectifs de votre service, de votre client, etc.

Par ailleurs, au niveau d'un master, c'est-à-dire d'un bac + 5, il ne s'agit pas seulement de connaître un certain nombre de techniques ou de théories, il s'agit aussi d'être capable de prendre du recul par rapport à sa pratique professionnelle, de la questionner, d'apporter des réponses et de la faire progresser. C'est pourquoi l'épreuve d'examen, toujours fondée sur la nécessité d'un stage professionnel, est-elle **un mémoire de recherche appliquée et non plus un rapport de stage.**

2. Repère, *Ressources électroniques pour les étudiants, la recherche et l'enseignement*, <http://repere.enssib.fr>, un site à consulter.

II. OBJECTIF ET PROGRAMME

L'UE 7 « Relations professionnelles » selon le BO du 18 mars 2010

« Cette unité d'enseignement vise à préparer l'insertion professionnelle des futurs diplômés en faisant le lien entre leur formation théorique et une pratique professionnelle. Elle valide les compétences suivantes :

- Maîtrise de techniques de communication professionnelle écrites et orales ;
- Maîtrise des techniques de collecte et de traitement de l'information (sources documentaires, enquêtes, sondages) ;
- Maîtrise des grandes questions épistémologiques et des principales méthodologies applicables à la recherche en gestion ;
- Aptitude à rédiger un mémoire faisant le lien entre théorie et pratique professionnelle et faisant ressortir une problématique ;
- Aptitude à présenter oralement et à soutenir les résultats d'un travail de réflexion. »

A. PROGRAMME (60 HEURES) – BO DU 18 MARS 2010

Sens et portée de l'étude	Notions et contenus
1. L'information et la communication (20 heures)	
1.1 Le cadrage théorique en sciences de l'information et de la communication	
Cette introduction a pour objectif de sensibiliser à la dimension théorique, et pas seulement utilitaire, des sciences de l'information et de la communication.	Cartographie des principaux modèles des sciences de l'information et de la communication (SIC) Champs et objets d'étude des SIC : les relations interpersonnelles, les relations sociales et les groupes, la communication des organisations, la communication médiatisée
1.2 La recherche d'information	
L'information	
Présenter les moyens d'acquisition de l'information en prenant en compte la nature des informations recherchées et le contexte dans lequel s'inscrit la recherche d'information.	Identification du besoin d'information avec les objectifs et les contraintes techniques, financières et temporelles Nature et type des informations recherchées
Les sources documentaires	
Présenter les moyens d'acquisition de l'information en prenant en compte la nature des informations recherchées et le contexte dans lequel s'inscrit la recherche d'information.	Caractéristiques des sources d'information et de leurs modes d'accès : documents et fichiers internes à l'organisation, bibliothèques, centres de documentation, banques de données, sites Internet Critères de sélection d'une source documentaire (pertinence, fiabilité, coût et délai d'obtention des informations)
L'enquête	
Présenter les moyens d'acquisition de l'information en prenant en compte la nature des informations recherchées et le contexte dans lequel s'inscrit la recherche d'information.	Typologie des enquêtes Élaboration et administration d'un questionnaire ou d'un guide d'entretien Utilisation des sondages (aléatoires, empiriques) pour le recueil de l'information Exploitation des données recueillies au cours de l'enquête
2. Présentation de documents techniques et professionnels (20 heures)	
2.1 Les écrits professionnels	
Étudier différents outils et méthodes pour rédiger et présenter efficacement des documents, internes ou à destination de tiers, sous forme écrite, numérique ou orale.	Typologies des documents : lettre, compte-rendu, rapport, procès-verbal, note de synthèse, dossier de presse, brochure (contenus, spécificités et finalités) Conception, rédaction et présentation des écrits professionnels (sur supports papier et sur supports numériques) Classement et archivage des documents

2.2 La présentation orale de documents	
Étudier différents outils et méthodes pour rédiger et présenter efficacement des documents, internes ou à destination de tiers, sous forme écrite, numérique ou orale.	Techniques orales et argumentatives d'un exposé, d'une conférence ou d'une soutenance : organisation du discours ; gestion du temps, de l'espace, du corps, de l'auditoire ; traitement des questions posées Utilisation d'outils d'aide à la présentation : rétroprojection, diaporama, vidéo-projection
3. Épistémologie et méthodologie de la recherche en gestion (20 heures)	
3.1 Épistémologie	
La formation en épistémologie et méthodologie a pour objectif de donner les repères indispensables à la compréhension des exigences de la recherche en sciences de gestion et de substituer une démarche raisonnée à une démarche intuitive moins rigoureuse.	Définition Les différents paradigmes : positivisme, constructivisme et interprétativisme Les modes de raisonnement : hypothético-déductif, inductif, abductif
3.2 Méthodologie	
La formation en épistémologie et méthodologie a pour objectif de donner les repères indispensables à la compréhension des exigences de la recherche en sciences de gestion et de substituer une démarche raisonnée à une démarche intuitive moins rigoureuse.	Les démarches de recherche en sciences de gestion : observation participante ou non-participante, recherche-action, recherche-intervention

B. LE STAGE (12 SEMAINES) – BO DU 18 MARS 2010

Le stage (ou l'activité professionnelle servant de référence) doit être accompli auprès d'un professionnel de l'expertise comptable, du commissariat aux comptes ou dans les services comptables et financiers d'une entreprise, d'une collectivité publique ou d'une association.

La durée du stage ou de l'expérience professionnelle est d'au moins 12 semaines. Il a pour but :

- de permettre au candidat de prendre en charge une mission ou de participer de façon significative à une étude ou à une réalisation, au sein d'une organisation ;
- de mettre en application les notions, concepts et méthodes des autres unités d'enseignement et de faire le lien entre théorie et pratique ;
- de tester ses capacités d'adaptation personnelle ;
- de développer ses compétences en matière de communication écrite et orale.

Le candidat peut demander l'agrément de son sujet de mémoire à tout moment, dès lors qu'il remplit les conditions d'accès au diplôme supérieur de comptabilité et de gestion. À l'issue du stage ou de l'expérience professionnelle qui en tient lieu et après agrément du sujet, le candidat doit produire un mémoire, qui fera l'objet d'une soutenance, comprenant trois éléments :

- l'attestation de l'employeur certifiant la période et le lieu de stage (ou de l'expérience professionnelle) servant de référence au mémoire ainsi que la nature des missions confiées ;
- une première partie de quelques pages présentant d'une part, l'organisation dans laquelle s'est effectué le stage ou dans laquelle l'expérience professionnelle a été acquise et d'autre part, le travail réalisé par le candidat au sein de cette organisation ;
- une seconde partie structurée de cinquante pages au maximum (hors annexes et bibliographie) développant un sujet directement en rapport avec la ou les missions effectuées par le candidat et la formation théorique découlant des enseignements du diplôme supérieur de comptabilité et de gestion.

Ce programme présente donc deux aspects : un aspect théorique et un aspect pratique.

- **L'aspect théorique** concerne la présentation des principaux modèles des sciences de l'information et de la communication, des règles de la communication écrite et orale, des moyens d'acquisition de l'information, les principes d'écriture des différents types d'écrits professionnels, des techniques d'argumentation ou de présentation, etc. C'est le programme que nous suivrons dans ce premier fascicule du cours par correspondance. Il faut que vous appreniez un certain nombre de règles, de procédés ou de techniques pour savoir communiquer dans le monde professionnel. Il faut que vous ayez des connaissances en épistémologie et en méthodologie de la recherche pour savoir comment concevoir votre mémoire et organiser votre travail de recherche.
- **L'aspect pratique** concerne l'obligation d'un stage de douze semaines qui doit vous permettre de prendre conscience sur le terrain, *in vivo*, des implications de ce que vous avez découvert de façon théorique, *in vitro*, pourrait-on dire, dans vos cours. Il y a de fait toujours un décalage entre ce que dit la théorie et ce que révèle la pratique. C'est pourquoi acquérir de l'expérience est indispensable. De plus en plus d'entreprises proposent des stages pour, d'une certaine façon, tester leurs futurs employés et la plupart des écoles intègrent des stages dans leur formation. C'est le complément nécessaire de la formation théorique. Cette importance de la capacité à agir dans le réel se manifeste aussi par le développement des méthodes de recrutement par simulation. Elle permet « de juger le candidat en "action", grâce à des exercices recréant par analogie les aptitudes nécessaires pour occuper un poste. »

III. EXAMEN

L'épreuve d'examen qui va permettre de valider votre formation en cette matière n'est pas non plus une épreuve théorique. On n'attend pas de vous que vous récitiez un certain nombre de principes ou que vous soyez capable de dissenter sur la communication ou sur les relations à l'intérieur de l'entreprise ou du cabinet d'expertise comptable, on s'attend à ce que vous donniez la preuve à votre jury que :

- Vous avez été capable **d'abord** :
 - de vous insérer dans le monde du travail ;
 - de prendre en charge une mission ou de participer de façon significative à une étude ou à une réalisation, au sein d'une organisation ;
 - donc de mettre en application les notions, concepts et méthodes des unités d'enseignement.
- Vous avez été capable **ensuite** :
 - de réfléchir et de prendre du recul sur votre expérience,
 - d'en dégager du sens en mettant en perspective ce que vous avez fait ou vécu avec ce que vous avez appris, en articulant donc la théorie et la pratique en traitant dans votre mémoire un sujet.
- Vous êtes capable **enfin** de communiquer, c'est-à-dire :
 - de rendre compte de façon pertinente à l'écrit de votre expérience et de la réflexion sur la mission que vous avez menée ;
 - d'expliquer votre démarche et votre réflexion à l'oral.

L'épreuve d'examen est donc en **trois parties** :

1. L'agrément.

Il est exigé par le règlement de l'épreuve tel que le définit l'arrêté du 18 mars 2010 :

« La commission d'examen pour l'épreuve de « relations professionnelles » du diplôme supérieur de comptabilité et de gestion (DSGC) est composée de deux membres : un enseignant-chercheur et un professionnel. **Le sujet de mémoire soutenu doit faire l'objet d'un agrément préalable délivré par un enseignant-chercheur sur la base d'une notice présentant le sujet, la problématique, la méthodologie, un projet de plan détaillé et les principales sources bibliographiques.** »

2. Le mémoire.

3. La soutenance.

« Épreuve orale de soutenance d'un mémoire faisant le lien entre la formation théorique et les pratiques professionnelles observées ou exercées au cours d'un stage dont la durée est d'au moins douze semaines ou d'une expérience professionnelle au moins équivalente. Le jury peut également interroger le candidat sur des questions relevant du programme de cette épreuve.

Durée : 1 heure maximum.

Coefficient : 1.

15 crédits européens. »

BO du 18 mars 2010.

IV. NIVEAU

L'UE 7 « Relations professionnelles » s'inscrit dans la suite du travail accompli au niveau DGC dans l'UE 13 appelée elle aussi « Relations professionnelles ». L'objectif général comme les programmes des deux UE sont très comparables pour ne pas dire semblables sur bon nombre de points. **Mais il ne s'agit bien évidemment pas d'une simple répétition et il faut bien prendre conscience de la différence de niveau entre les deux UE.**

Le texte officiel dit :

« [L'UE 13 vise] à préparer l'insertion professionnelle des futurs diplômés. Elle repose à la fois sur :

- l'acquisition de techniques de communication professionnelle écrite et orale ;
- la mise en pratique de ces techniques au travers d'un stage ;
- la prise de connaissance de la réalité des relations professionnelles dans les domaines étudiés dans les unités composant le DGC ;
- la rédaction d'un rapport lié à ce stage ;
- la soutenance de ce rapport. »

Cependant, il existe bien évidemment des différences d'exigence tant au niveau des connaissances requises dans le domaine de la communication et des relations professionnelles, des compétences acquises dans le domaine des techniques d'expression que des réalisations à produire pour être reçu à l'examen.

A. CONNAISSANCES REQUISES

Au *niveau du DGC*, il s'agit « d'acquérir des techniques de communication professionnelle écrite et orale » : *au niveau du DSGC*, il s'agit d'avoir la « maîtrise des techniques de communication professionnelle écrite et orale ». Et alors que le *niveau du DGC* évoque « la prise de connaissance de la réalité des relations professionnelles », *pour le DSGC* nous sommes dans « l'approfondissement de la réalité de ces relations professionnelles ».

B. COMPÉTENCES EN TECHNIQUES D'EXPRESSION

Au *niveau du DGC*, il s'agit de savoir décrire (une situation, un lieu, un fonctionnement, une entreprise, ses tâches au sein de l'entreprise, etc.), de savoir exposer un cas ou un problème, de savoir commenter une figure, un schéma, un bilan, etc.

On aura appris à analyser ou décomposer en ses différents éléments un ensemble, à sélectionner les éléments pertinents, en fonction d'un objectif, et à les classer dans un ordre adapté.

Les qualités évaluées seront dans la rédaction comme dans l'expression orale la clarté, la précision, la cohérence et bien sûr la correction de la langue.

Au niveau du DSGC : Les compétences de L sont bien sûr requises. Il s'agit toujours de savoir écrire de façon claire, ordonnée et précise mais il faut encore faire la preuve que l'on est capable d'expliquer, d'argumenter, de démontrer, de justifier et donc aussi de débattre.

Aux qualités d'analyse qui permettent de comprendre les différents aspects d'une situation ou d'un problème, en isolant les composants, vont s'ajouter les qualités de synthèse. La synthèse permet d'unifier la diversité et fait apparaître les relations unissant les composants. Elle permet de faire les rapprochements qui s'imposent entre des éléments différents, donc de repérer les convergences, de voir les grands ensembles, de repérer des significations, d'assembler et donc d'organiser.

Pour le DSGC on s'attendra aussi à ce que vous sachiez organiser les éléments de votre réflexion en vue de construire une argumentation. Il ne s'agit pas seulement d'affirmer ou de décrire, il s'agit de montrer que l'on peut valablement penser de telle ou telle façon. Il faudra donc aussi savoir prévoir les arguments contradictoires et y répondre par avance.

Aux qualités de clarté de votre texte s'ajouteront alors des qualités de logique et de pertinence des arguments et de raisonnement.

On demandera donc aussi à votre style des qualités d'expressivité et de fluidité, moins indispensables au niveau du DGC.

C. ÉVALUATION

Le travail accompli dans l'une comme l'autre UE sera évalué par un document écrit et une épreuve orale : la soutenance. Mais attention, il ne s'agit pas du même type de texte !

Pour l'UE 13 (ou UE 123 de l'Intec), il s'agit d'un rapport de stage.

Pour l'UE 7 (ou 217 de l'Intec), il s'agit d'un mémoire.

Ne confondez pas !

1. Le rapport de stage du DGC

Il sanctionne d'abord un stage plus court de huit semaines au lieu de douze. Il constitue une première découverte du milieu professionnel. L'expérience acquise sera donc forcément beaucoup plus légère que celle acquise par quelqu'un de plus aguerri et resté plus longtemps dans l'entreprise. La teneur du travail accompli n'est pas non plus la même. À un stagiaire de niveau DGC, on demandera surtout d'être capable de bien comprendre et d'exécuter le traitement de base de l'information. On lui confiera un petit dossier de tenue comptable pour qu'il saisisse les pièces comptables mais surtout pour qu'il soit capable aussi de comprendre à quoi ça peut servir, comment cela s'intègre dans un bilan, ce que cela dit sur l'état de l'entreprise. Autrement dit, l'objectif est bien de lui apprendre à transformer une donnée en information.

Le rapport à rédiger à l'issue du stage de DGC comporte deux parties dont la première concerne la présentation de l'entreprise et la deuxième le traitement d'un sujet en rapport avec les tâches accomplies par le stagiaire ou par les observations qu'il a pu faire dans son milieu de stage. C'est un texte de quarante pages.

Le rapport de niveau DGC est un rapport de type descriptif/informatif dans lequel le candidat rend compte d'une expérience, expose les différentes étapes d'une procédure, la mise en place d'un système, décrit une organisation, une méthode, présente les différents aspects d'un contrôle, etc. On attend du candidat qu'il soit capable de bien voir les différents aspects d'un problème, d'une méthode, d'une situation, etc. et d'en rendre compte dans une langue claire et précise.

2. Le mémoire du DSGC

Au niveau du DSGC, il ne s'agit plus d'un rapport mais d'un mémoire de recherche appliquée. C'est un deuxième stage et vous n'avez plus, normalement, la naïveté du néophyte qui s'étonne de tout et croit qu'il suffit de raconter son expérience pour être intéressant. On attend d'un can-

didat, à ce niveau-là, qu'il soit capable non seulement de bien comprendre les tenants et aboutissants de ce qu'il a fait ou de ce à quoi il a participé mais, de plus, qu'il puisse s'interroger sur la pratique professionnelle dont il vient de faire l'expérience, qu'il puisse faire l'articulation entre théorie et pratique pour en dégager une réflexion intéressante. Le sujet qu'il traite ne peut être une simple description. **Il doit poser une question, soulever un problème, mettre en lumière une difficulté, une contradiction, montrer que l'on aurait pu faire autrement et pourquoi il aurait été pertinent de le faire...**

Au niveau du DSGC, on attend un texte explicatif ou démonstratif d'une cinquantaine de pages dans lequel le candidat s'exprimera bien évidemment de manière claire et précise mais, de plus, montrera qu'il est capable d'argumenter, de justifier, de proposer. À bac + 5, vous n'êtes plus un simple exécutant, vous avez une opinion sur ce que vous faites, sur ce qu'il serait opportun de faire, sur ce qu'il faudrait amender, corriger, proposer, etc. D'ailleurs, au cours du stage, les tâches que vous avez accomplies sont plus variées. Vous aurez traité des dossiers plus importants, peut-être serez-vous allé avec un collaborateur chez un client, vous aurez fait des états financiers, un bilan, et peut-être assuré une mission complète. Bien sûr, chaque expérience est différente et votre maître de stage avant de vous faire évoluer doit vérifier que le niveau du DGC est bien acquis.

DGC-DSGC : Deux niveaux

DGC Bac + 3 <ul style="list-style-type: none"> • 8 semaines de stage • 40 pages de texte • 15 minutes d'exposé 	DSGC Bac + 5 <ul style="list-style-type: none"> • 12 semaines de stage • 50 pages de texte • 20 minutes d'exposé
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

DGC-DSGC : Deux niveaux d'exigence

DGC : un rapport <ul style="list-style-type: none"> • Réflexion • Analyse critique 	DSGC : un mémoire <ul style="list-style-type: none"> • Réflexion • Analyse critique • Synthèse • Articulation théorie/pratique
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

V. LE COURS PAR CORRESPONDANCE – LES DEVOIRS OU « FICHES DE SYNTHÈSE »

A. LE COURS

À la différence des autres unités d'enseignement, le cours par correspondance de l'UE 217 n'est composé que de **deux fascicules** :

- un fascicule 1 intitulé « Le cours » qui traite les différents éléments du programme sur la communication, l'information, les relations professionnelles, la recherche, etc. ;
- un fascicule 2 intitulé « Le mémoire » qui constitue le guide de préparation de votre mémoire.

C'est une façon de souligner la spécificité du travail que nécessite cette UE.

B. LES FICHES DE SYNTHÈSE

À la différence aussi des autres UE, le travail en UE 217 ne comprend pas de devoir au sens strict. Vous aurez à rédiger et à rendre des fiches de synthèse permettant de vous guider dans l'élaboration de votre mémoire et de vous faire bénéficier d'un point de bonification.

Ces fiches de synthèse, à télécharger sur www.cnamintec.fr/UE217 et à envoyer à la correction sur www.campus-electronique.fr, vous sont présentées dans le fascicule 2 « Le mémoire ». Il est indispensable d'avoir pris connaissance des indications de ce fascicule avant de commencer votre travail sur le mémoire.

C. EXERCICES

Nous distinguons ces fiches des **exercices** qui vous seront proposés à la fin de certaines parties du cours et qui illustrent les différents points du programme. Vous devez essayer de faire ces exercices pendant l'étude de la partie et d'en étudier ensuite le corrigé. Cet effort, pour être facultatif, n'en est pas moins indispensable à vos progrès personnels.

Par ailleurs, sur le site Internet de l'Intec, vous trouverez des compléments pédagogiques sous forme de documents d'information et/ou d'exercices qui constituent là aussi des moyens de vous entraîner. Beaucoup des exercices que nous avons placés dans ces compléments pédagogiques concernent la langue française. C'est l'outil indispensable pour être compris !

VI. VOTRE TRAVAIL

A. OBJECTIF

Le travail que demande l'UE « Relations professionnelles s'inscrit dans le long terme ». Il ne s'agit pas de « bachoter », mais :

- de comprendre ce qui est en jeu dans les relations humaines professionnelles et la communication ;
- d'apprendre ce qu'en disent les principales théories ;
- de faire l'essai de techniques d'expression et de communication pour les faire vôtres et être capable de les adapter à votre personnalité et donc de les réutiliser dans d'autres situations de communication équivalentes. Le côté « pratique » de cet apprentissage exige des méthodes de travail adaptées et suppose que vous ayez bien présent à l'esprit que votre effort doit porter sur deux axes essentiels.

À moyen terme : vous devrez remettre un mémoire à la fin de l'année. Il est important que vous y pensiez dès le départ. Ne serait-ce que pour choisir au mieux la date et le lieu du stage et préparer votre travail de recherche du sujet dès les débuts de celui-ci. Attention, faire un mémoire est un travail long et pour faire un travail sérieux il ne faut pas commencer à y réfléchir trop tard !

À plus long terme : votre travail ne s'arrête pas à la réalisation du mémoire. Tous les autres éléments du cours doivent vous aider à mieux préparer ce mémoire mais ont aussi un sens et une utilité en eux-mêmes. Vous devez apprendre à rechercher et à traiter l'information non seulement pour votre mémoire mais aussi parce que c'est important professionnellement, de même en ce qui concerne la composition du plan ou la rédaction des différents types d'écrits. Les experts-comptables, les collaborateurs de cabinet sont amenés très souvent à rédiger : des lettres pour expliquer, argumenter, demander de l'information à des clients ; des synthèses sur un dossier ; des rapports ; des notes d'information pour les autres membres du cabinet ; des procédures, etc.

C'est pourquoi nous vous conseillons très vivement de travailler le cours en ayant en vue ces deux objectifs.

N'oubliez pas non plus que le jour de la soutenance, vous serez interrogé sur le programme de l'UE.

B. GESTION DU TEMPS

Un des éléments essentiels à prendre en compte pour cette UE et qui en fait aussi la difficulté, c'est la gestion du temps.

Vous aurez en effet quatre temporalités différentes, si on peut dire, à articuler :

- le travail de « cours » qui est évalué à 60 heures par le programme ;
- les 12 semaines de stage ;
- 6 mois environ de conception et de rédaction du mémoire ;
- 1 heure de soutenance.

Il y a **quatre phases essentielles dans le travail requis pour le mémoire**. Vous n'accomplirez pas tous, au même moment ni au même rythme, ces différentes phases, ne serait-ce que parce que certains d'entre vous ont déjà accompli leur stage, sont déjà en apprentissage ou en activité et que d'autres ne commenceront leur stage que bien plus tard.

La soutenance du mémoire du DSGC aura lieu fin octobre ou en novembre 2013. Vous devrez remettre votre texte presque deux mois, auparavant, c'est-à-dire que votre travail d'écriture est à terminer pour début septembre. Nous ne vous donnons ici que des indications vous permettant de préparer votre travail, les dates officielles, fixées par le service des examens, sont indiquées dans le guide de formation et sur le site Internet de l'Intec www.cnamintec.fr.

Il vous faut donc prévoir votre travail et fixer les échéances en tenant compte des diverses durées nécessaires à la réalisation de chacune des étapes. Choisir son sujet, élaborer sa problématique, trouver la réponse à la question qu'on s'est posée, est un travail qui demande de la réflexion. Et le temps de la réflexion n'est pas facilement quantifiable.

Quel temps prévoir pour chacune des étapes ?

Difficile d'évaluer le temps nécessaire pour trouver votre stage ! Cela dépend de beaucoup d'éléments dont des paramètres personnels comme votre carnet d'adresses, la région dans laquelle vous vous trouvez, vos disponibilités, etc. Sachez de toute façon qu'il vous faut compter du temps (deux à trois mois est un minimum) et donc vous en préoccuper assez tôt.

Puis vous avez douze semaines de stage au minimum pendant lesquelles vous réfléchirez à votre sujet, vous efforcerez d'élaborer sa problématique, rassembleriez et traiterez l'information utile.

Ensuite comptez un bon mois (si ce n'est deux, cela dépend de la qualité de votre travail de préparation, de documentation et du temps dont vous disposez) pour répondre à la question posée par votre sujet et finir votre recherche.

Un bon mois encore si ce n'est deux pour composer votre texte et le rédiger.

Trois semaines à un mois pour la relecture, la mise en forme, les ajustements de dernières minutes, la reproduction, semblent nécessaires.

Le mémoire ne s'improvise pas les derniers jours du stage ou, pire encore, quand on a déjà depuis longtemps quitté l'entreprise et que la date de la remise du document approche !

Le mémoire : un travail personnel

Comme vous le voyez, **la plus grande part du travail à accomplir est personnelle** : c'est vous qui déterminez les dates de votre stage, c'est à vous de vous organiser pour être prêt le jour de la remise de la notice d'agrément, celle du mémoire, et bien sûr de la soutenance. Nous vous proposerons bien sûr un programme de travail correspondant aux différentes étapes permettant l'élaboration d'un mémoire de recherche appliquée dans le fascicule n° 2 mais ce sera à vous de l'adapter en fonction de vos missions, du sujet choisi, de vos disponibilités. En matière de recherche tout le monde ne peut avancer au même pas, même si tout le monde est obligé de passer par les mêmes étapes : l'un trouvera son sujet facilement, mais aura du mal à rassembler la documentation ; l'autre tâtonnera sur la méthode de recherche la plus adéquate ; celui-ci mettra beaucoup de temps à composer son plan de rédaction mais écrira très vite ; celui-là au contraire sera bloqué par le vertige de la page blanche, etc.

VII. OUVRAGES À UTILISER

Pour le programme : Le cours par correspondance se suffit à lui-même et vous n'avez pas besoin de faire appel à d'autres livres.

Pour la rédaction du mémoire : Il est indispensable de posséder et d'utiliser, comme tous ceux qui écrivent, **un dictionnaire** pratique et **une grammaire** simple. Préférez les ouvrages dont vous avez l'habitude, depuis le lycée par exemple. S'il vous faut en choisir un nouveau, prenez les livres les plus simples. Il vaut mieux des livres d'exercice avec juste le rappel des principales règles que des livres de grammaire savante.

Un ouvrage simple et très utile est par exemple le *Dictionnaire des difficultés de la langue française* des éditions Larousse³.

Pour la conception du mémoire : N'oubliez pas que pour traiter votre sujet de mémoire, vous aurez besoin de faire appel à des théories, à des connaissances spécifiques à chacun de vos sujets et que ce sera à vous de composer votre propre bibliographie.

3. A.V. Thomas, *Dictionnaire des difficultés de la langue française*, Larousse 1971 pour la première édition.

L'INFORMATION ET LA COMMUNICATION

Partie rédigée par Anne-Sophie CONSTANT et Anne-Marie VIARD

CHAPITRE 1. LES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION (SIC)

SECTION 1. LE CADRAGE THÉORIQUE

I. DÉFINITION DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

A. UNE DISCIPLINE RÉCENTE QUI TRAITE D'UN PHÉNOMÈNE AUSSI VIEUX QUE LE MONDE

Les sciences de l'information et de la communication en tant que domaine de recherche spécifique naissent aux États-Unis au milieu du xx^e siècle et sont intronisées en France comme nouvelle discipline universitaire en 1974.

1. Un domaine difficile à cerner : communication, information, des termes polysémiques

Ni communication ni information ne sont bien sûr des nouveautés ! La communication est une donnée fondamentale de l'existence. Présente à l'origine de la vie de l'individu comme dès l'aube des sociétés humaines, elle reste difficile à définir tant les acceptions du terme sont nombreuses et renvoient à des réalités bien différentes.

Que veut-on dire quand on parle de communication ? Manifestement beaucoup de choses. On dira aussi bien que le « gouvernement n'a pas su communiquer sur son projet de loi », que « j'ai reçu une communication téléphonique ». On parle de « communiqué de presse », de « communication publicitaire », de « stratégie de communication », de « réseau de communication » ou encore comme ici de « sciences de l'information et de la communication ». On renvoie aussi bien au marketing et au management, à la télévision et à la littérature, qu'aux dialogues ou aux conversations les plus courantes... ou à la communication animale ou même à la communication entre les cellules en biologie. Le mot communication est partout et sa définition multiple.

Que nous dit le dictionnaire ? Le *Petit Robert* distingue cinq sens du mot :

- le fait de communiquer, d'établir une relation avec quelqu'un, quelque chose (liaison, rapport, correspondance, échange) ;
- l'action de communiquer quelque chose à quelqu'un. Résultat de cette action (information, diffusion) ;
- la chose que l'on communique (annonce, message, note, nouvelle, renseignement, exposé dans un colloque) ;
- moyen technique par lequel des personnes communiquent (télécommunication, télématique, transmission, communication de masse : média) ;
- ce qui permet de communiquer ; passage d'un milieu à un autre (circulation, transport).

L'information renvoie au contenu de la communication et plus particulièrement au message, alors que la communication proprement dite renvoie à la relation et à la signification, ce qui n'est pas exactement la même chose, même si les deux aspects sont le plus souvent mêlés. Je peux vouloir juste établir une relation (c'est par exemple le rôle des « Bonjour ! Ça va ? » adressés en passant qui ne demandent pas réellement de réponse) ou signifier quelque chose qui ne soit pas à proprement parler une information pour mon interlocuteur, mais, la plupart du temps, quand je communique, je cherche à transmettre une information, du savoir nouveau, à celui à qui je m'adresse.

*Information*⁴ est aussi un mot polysémique. On parle aussi bien « d'écouter les infos à la radio », « d'avoir une information sensationnelle », « de chercher des informations sur Internet », « d'ouvrir une information judiciaire » que d'« unité d'information » ou « d'autoroute de l'information ».

Que nous dit le dictionnaire ? Le *Petit Robert* distingue trois sens principaux :

- un sens juridique : ensemble des actes qui tendent à établir la preuve d'une infraction et à en découvrir les auteurs ;
- des sens courants qui regroupent : les renseignements sur quelqu'un ou sur quelque chose ; l'action de s'informer ; le fait ou le jugement qu'on porte à la connaissance d'une personne, d'un public ; l'ensemble des informations ;
- un sens scientifique : élément ou système pouvant être transmis par un signal ou une combinaison de signaux.

Information et communication ont donc partie liée. « La science de l'information traite du stockage et de la transmission de l'information ainsi que de l'accès à cette information »⁵ mais aussi des conditions de conception de l'information comme des conditions de sa réception.

2. Une réalité complexe et évolutive

Le sens du mot communication et les réalités qu'il désigne comme la compréhension qu'on a du phénomène n'ont cessé d'évoluer. Moyens de communication, contenu de la communication, type de relations, habitudes intellectuelles et réflexion sur ce qu'est la communication évoluent ainsi de façon concomitante et liée sans qu'il soit facile d'établir des causalités directes simples entre ces différents aspects.

Ainsi le passage de la communication orale à l'invention de l'écriture (en Mésopotamie, vers 3300 avant J.-C.) modifie profondément la façon de communiquer, transforme la nature des communications (on peut communiquer à distance et dans le temps), le sens même de certaines de ces communications : les listes ou les archives établies, ne dépendant plus de la mémoire d'une personne, prennent une valeur juridique de référence qui dépasse les individus et modifie les relations sociales. Mais l'écriture elle-même n'apparaît que parce qu'un certain nombre de conditions intellectuelles, sociales, techniques sont réunies.

Par ailleurs, l'écriture qui n'est pas un simple enregistrement de l'oral « (...) favorise des formes spéciales d'activité linguistique et développe certaines manières de poser et résoudre des problèmes : la liste, la formule et le tableau jouent à cet égard un rôle décisif »⁶ qui rendent possibles d'autres avancées décisives. Cette évolution se poursuit sur des millénaires et l'écriture ne cesse de se perfectionner au fur et à mesure que se transforment les sociétés, les outils, les relations sociales et politiques, les habitudes et les méthodes intellectuelles. L'invention de l'imprimerie marquera une autre étape essentielle dans la diffusion du savoir et la communication. Il y a donc continuité et progrès constant de la communication.

4. Information a aussi donné informatique (1962) : science du traitement de l'information ; ensemble des techniques de la collecte, du tri, de la mise en mémoire, du stockage, de la transmission et de l'utilisation des informations traitées automatiquement à l'aide de programmes mise en œuvre sur ordinateurs. Le petit Robert.

5. OLLIVIER Bruno, *Les sciences de la communication*, Paris Armand Colin, 2007.

6. GOODY Jacques, *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Paris, Ed. de Minuit, 1979.

Mais cette évolution plus ou moins rapide selon les époques, et qui a été très lente au départ, subit au ^{xx}e siècle, en lien avec un certain nombre d'inventions techniques du ^{xix}e⁷, une accélération prodigieuse. La communication prend au ^{xx}e siècle une telle importance que la société contemporaine occidentale en vient à se définir d'abord comme une « société de la communication » ce que les premières années du ^{xxi}e siècle ne font que confirmer en élargissant cette notion de société de la communication au monde entier.

3. Le « saut » du ^{xx}e siècle

Le ^{xx}e siècle est en effet le siècle d'un extraordinaire développement tout à la fois des moyens de communication, des champs d'application de la communication et de l'extension de sa diffusion. Les trois phénomènes étant bien sûr liés et se confortant les uns les autres. Comme nous l'avons vu, ce que l'invention technique rend possible modifie les attentes des individus comme leurs pratiques intellectuelles et culturelles qui influencent à leur tour les procédés et les inventions techniques.

Ainsi peut-on repérer au ^{xx}e siècle, rapidement, trois grands éléments dans cette évolution.

Une prise de conscience économique

Selon Alex Mucchielli :

« Après la grande dépression de 1929, il apparaît évident qu'il ne suffit plus de produire des biens de consommation (production liée au développement des sciences de l'organisation), mais qu'il faut les vendre, ce qui est une question de "communication". L'ère du marketing arrive alors. Il faut connaître les publics, leurs goûts et "communiquer" avec eux pour leur faire "désirer" et acheter les produits. »⁸

C'est le développement de la publicité (pourtant née bien longtemps auparavant) et le passage d'une culture du « savoir-faire » à une culture du « faire savoir. »

Une prise de conscience sociale et politique

Dès la première guerre mondiale⁹ se mettent en place des programmes de propagande visant à rallier les opinions publiques, à démoraliser l'ennemi, à assurer des alliances, etc. En particulier aux États-Unis, il s'agissait de mobiliser l'opinion publique américaine et de justifier, après trois ans de neutralité, l'entrée en guerre. La seconde guerre mondiale confirme l'importance de la guerre « psychologique ».

Une évolution/révolution technique

L'idée de propagande et de manipulation des foules n'est pas une idée nouvelle. Tous les gouvernements, depuis toujours, ont cherché à justifier leurs actions et à mobiliser leurs troupes. Ce qui est nouveau c'est l'efficacité que procurent aux techniques d'influence les nouveaux moyens de communication comme la radio (première liaison radiophonique 1908) ou le cinéma (inventé en 1895, le cinéma devient parlant en 1927) et, à partir de 1945, la télévision (créée en 1935).

Avec ces moyens techniques, on modifie à la fois la nature de la communication, l'impact des messages (la voix, l'image ajoutent une dimension émotionnelle et affective, donnent l'illusion d'une présence et d'une relation plus directe : l'orateur, l'homme politique s'invite « à la maison ») et l'étendue de leur diffusion.

7. Chemin de fer, bateau à vapeur, etc. développent les communications au milieu du ^{xix}e siècle et raccourcissent les distances à l'intérieur d'un pays et entre les pays. Les inventions du télégraphe, du téléphone (Bell, 1876) permettent les communications directes à distance.

8. MUCCHIELLI Alex, *Les sciences de l'information et de la communication*, Paris, Hachette Livre, 2006, p. 5.

9. LASWELL Harold, *Propaganda techniques in the world war*, New York, Knopf, 1927.

Ainsi :

« La radio entre dans l'histoire en 1917 lorsque l'émetteur du croiseur Aurore transmet aux troupes russes de Pétrograd les instructions du Comité révolutionnaire. L'événement démontre à tous la possibilité d'une communication immédiate et réciproque qui se libère des obstacles habituels et se fait « à distance » entre deux groupes d'hommes. »¹⁰

Le développement rapide des émetteurs va de pair avec l'équipement du public en récepteur grâce à la production de masse. Aux États-Unis, on passe de 100 000 récepteurs en 1922 à 5,5 millions en 1925 ; en France de 3 millions de récepteurs en 1936 à 5 millions en 1940. La communication de masse est née.

De même assiste-t-on depuis le milieu du siècle à :

« [Un] formidable développement de la production et de la consommation d'informations : informations générales et politiques, informations scientifiques, informations pour divers publics "ciblés" : les industriels, les voyageurs, les jeunes et les personnes âgées... Depuis quarante-cinq ans, il faut aussi remarquer la formidable explosion des moyens technologiques de stockage, de traitement et de diffusion de cette énorme masse d'informations. La majeure partie des découvertes techniques a débouché sur des appareils de gestion et de communication de ces informations : terminaux informatiques et télématiques, réseaux divers, systèmes informatiques de gestion des informations, banques de données, etc. »¹¹

C'est à cette extraordinaire évolution et en particulier à l'apparition des mass media que sont liées historiquement les sciences de l'information et de la communication.

L'évolution bien sûr ne s'arrête pas là, et l'apparition et le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) comme le câble, les satellites de communication, les réseaux, le multimédia, etc. modifient encore le domaine de la communication et de l'information et imposent une réflexion accrue.

B. UNE DISCIPLINE « INTERDISCIPLINAIRE »

1. Une discipline au carrefour de plusieurs autres

Discipline récente, les sciences de l'information et de la communication n'en sont pas moins des héritières. Dire que les sciences de l'information et de la communication naissent en tant que discipline scientifique au milieu du siècle ne veut pas dire en effet qu'il n'y ait rien eu auparavant. Les situations de communication comme les moyens de communication ou les conditions auxquelles un message peut être efficacement transmis et reçu ont toujours été objet de réflexion.

Ainsi, dans *Le Phèdre*, Platon s'interroge sur l'intérêt et les effets peut-être pervers de l'invention de l'écriture, ou dans le *Gorgias* il s'oppose aux enseignements de certains sophistes. Les rhétoriciens antiques comme les philosophes ou les littéraires de toutes les époques réfléchissent aux conditions qui rendent un message convaincant, à ce qu'est un texte ou à ce qu'est la communication entre les individus. Les sociologues comme les psychologues s'intéresseront bien sûr, à leur tour, à cette réalité qui concerne tous les aspects de la vie humaine, de même que les ingénieurs qui travailleront sur les objets techniques de la communication.

Les sciences de l'information et de la communication sont donc d'abord héritières des concepts et des méthodes de ces différentes disciplines. Elles proposent alors différentes théories qui ne sont pas toutes compatibles entre elles et peuvent parfois donner une impression de foisonnement et même d'éparpillement.

Les notions d'Information et de communication recouvrent par ailleurs un champ très large, des réalités complexes et évolutives qui peuvent être abordées selon des approches très différentes. Pour y voir clair, il est donc important de définir à la fois les différents domaines qui concernent

10. MUCCHIELLI Alex, p. 44.

11. MUCCHIELLI, p. 6.

les SIC d'établir « une cartographie » mais aussi de distinguer les différentes approches dont découlent les principaux modèles de la pensée communicationnelle.

Cette difficulté est aussi une richesse.

« Leur statut d'interdiscipline fait que les sciences de la communication ne sont pas enfermées dans un objet d'étude ni dans une problématique unique. Bien au contraire, elles se voient en mesure de questionner nombre d'activités humaines, de structures sociales et d'objets, du travail et de son organisation au musée, de la publicité aux rituels religieux, de la structure économique des chaînes de télévision à la circulation du texte littéraire. »¹²

2. Les principales approches

Les sciences de l'information et de la communication (SIC) n'ont donc pas un objet d'étude aussi défini que d'autres sciences comme la physique ou la chimie, elles ne possèdent pas non plus une théorie générale ni une seule méthode de recherche. Se constituant à partir d'approches très différentes, elles utilisent les concepts et les méthodes de diverses sciences.

- Un premier type d'approche concerne le « sens », sa transmission, sa réception et son interprétation. Ce premier type d'approche renvoie principalement au langage. Il rattachera donc les SIC à la linguistique (science du langage) et à la sémiologie (étude des signes).
- Un deuxième type d'approche s'attache à « l'analyse des relations ». La communication impliquant nécessairement l'existence de l'autre est une relation sociale. Ce sont les relations dans les groupes ou les organisations qui sont étudiées et les SIC font appel à la sociologie, l'anthropologie et l'ethnologie mais aussi au droit quand il s'agit d'étudier par exemple l'impact des NTIC sur l'emploi, les libertés individuelles, etc.
- Un troisième type d'approche s'occupe des individus qui communiquent, de la façon dont ils perçoivent les informations, de la façon dont ils les traitent : en quoi la communication est-elle constitutive de l'identité, en quoi ses dysfonctionnements en sont destructeurs, etc. C'est ici la psychologie et la psychosociologie qui sont convoquées mais aussi les neurosciences et les sciences cognitives.
- Le quatrième type d'approche s'intéresse aux objets, aux techniques, aux machines qui, d'une part, servant de support à la communication, définissent la forme des messages et, d'autre part, nous offrent de toujours nouvelles façons de communiquer. Ce sont alors l'histoire des techniques, l'informatique ou les mathématiques qui servent à l'étude de ces phénomènes.
- Concernant les relations entre les hommes, la communication intéresse aussi la philosophie et l'éthique :

« La question de la communication est de savoir qui parle, sous quelles conditions, avec quels moyens, à qui et à quelles fins. Voilà une interrogation éthique relevant d'une interrogation du statut de la subjectivité humaine. »¹³

II. LES PRINCIPAUX MODÈLES DE LA PENSÉE COMMUNICATIONNELLE

A. LES MODÈLES TECHNIQUES

Les modèles techniques qu'on peut appeler aussi « modèles linéaires » envisagent la communication sous l'angle de la transmission d'une information d'un émetteur à un récepteur et proposent une conception mécanique de la communication.

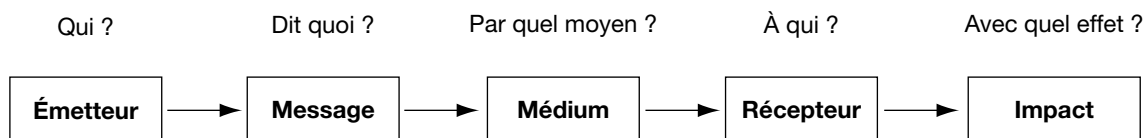
Ils apparaissent tous à peu près à la même époque aux États-Unis à la fin des années 1940. Ils naissent dans un milieu de chercheurs, mathématiciens et ingénieurs pour la plupart, comme Wiener, l'auteur de *Cybernetics* (1948), ou Shannon, mais aussi philosophes, comme Weaver qui travaille avec Shannon, ou professeurs de droit, comme Laswell.

12. OLLIVIER, p.168.

13. ATTALAH, P., *Théories de la communication. Sens, sujets, savoirs*, Sainte-Foy, presses de l'Université du Québec, 1991.

1. Le modèle de Laswell (1948)

En 1948, Laswell établit un premier schéma à partir de cinq questions fondamentales :



Ce modèle simple s'apparente au modèle de Shannon mais intègre une dimension humaine à la communication qui le rend intéressant.

2. Le modèle de Shannon (1949)

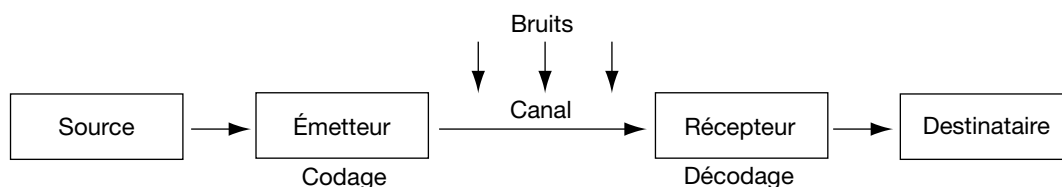
Ancien élève de Wiener, Claude Shannon est un ingénieur des télécommunications, chercheur aux laboratoires Bell. Il a au départ pour but d'analyser scientifiquement le processus du télégraphe. Il envisage la communication d'abord comme un problème de transmission dans lequel il s'agit de « reproduire à un point donné, de manière exacte ou approximative, un message sélectionné à un autre point »¹⁴.

Son modèle, défini en 1949 dans l'article « The mathematical theory of communication », analyse en effet les conditions de transmission de l'information entre des machines. Il prend la forme d'une chaîne. Une source d'information reliée à un émetteur produit un signal en le codant, lequel est transmis par le biais d'un canal, puis reçu et décodé ensuite par un récepteur.

- La source d'information, c'est le message (mots, phrases, etc.).
- L'émetteur, au sens technique, transforme ces mots en signes : ainsi l'émetteur de téléphone transforme le son en un courant électrique variable.
- Le canal est le support de transmission : ici, les fils du téléphone.
- Le récepteur, au sens technique aussi, reçoit le signal et le retransforme en sons, donc en mots, phrases, sens, etc. pour le destinataire.

Il peut y avoir aussi des bruits, qui nuisent à la transmission du message : interférences, altération du signal, etc.

Il en résulte un modèle linéaire décrivant de façon simple la transmission d'un message, d'une personne à une autre.



L'exemple d'une communication téléphonique illustre bien ce processus : chaque interlocuteur (source) produit des paroles codées par un appareil (émetteur) en un signal ; celui-ci est transmis par une ligne téléphonique (canal dans lequel des bruits peuvent parasiter la communication) jusqu'à un appareil (récepteur) ; il y a alors décodage du signal qui devient un message compréhensible pour autrui (destinataire).

Prenons maintenant l'exemple d'une communication directe entre deux personnes. Chacune peut être considérée tour à tour comme source-émettrice (produisant des idées et les codant au moyen de mots) et récepteur-destinataire (décodant les mots perçus et les interprétant en pensées). Mais, aux sons transmis par l'air (canal), s'ajoutent des gestes et d'autres signes visuels. De nombreux bruits peuvent aussi parasiter la communication : présence d'autres personnes, lieu mal choisi, heure peu propice...

14. Cité in Armand et Michèle Mattelart, *Histoire des théories de la communication*, La Découverte, 1995.

Ce modèle qui n'avait pas été conçu pour la communication humaine a pourtant connu un grand succès dans les sciences humaines en particulier sous l'influence de Weaver et il a été très souvent repris. Il est de fait intéressant sur certains points et trop limitatif sur d'autres.

Intéressante ainsi la notion de « bruit ». La communication peut être gênée de multiples façons et le message n'est pas toujours « entendu » comme il a été formulé. Le contexte, le moment, les conditions interfèrent ou peuvent interférer avec la réception du message et il faut en tenir compte.

Les modèles techniques présentent bien un intérêt pédagogique pour décrire le mécanisme de base de la transmission d'un message, mais ils ne peuvent rendre compte de toute la complexité de la communication humaine. En effet, ils ne s'occupent que des comportements observables et ignorent la relation entre les individus, comme les problèmes psychologiques qui peuvent brouiller le message tout autant que des bruits extérieurs.

Ils supposent aussi que la communication et l'information sont synonymes et que nous communiquons toujours de façon intentionnelle. Le sens du message n'est pas par ailleurs considéré en lui-même. Weaver écrit ainsi : « Le mot information ne doit pas être confondu avec signification. [...] Ici deux messages, l'un qui est chargé de sens et l'autre qui ne signifie rien, peuvent être exactement équivalents. »¹⁵ L'information est ici entendue dans son sens scientifique.

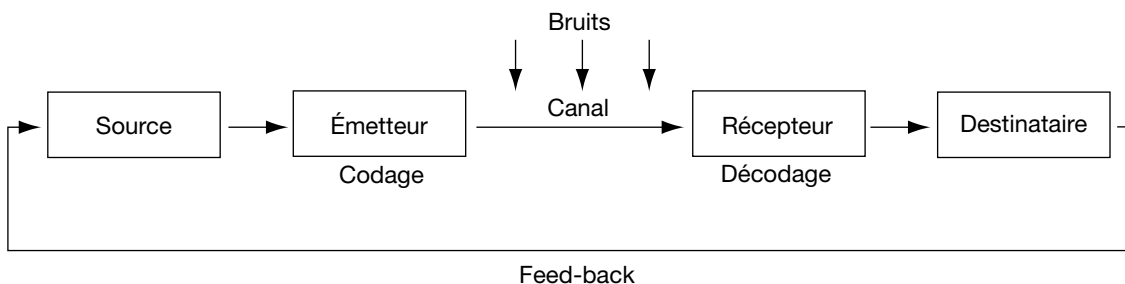
3. L'apport de Wiener et de la cybernétique

À la même époque, le cybernéticien Wiener complète le schéma en introduisant le principe de feed-back ou de rétroaction.

L'apport de la cybernétique est important et déterminera un certain nombre des réflexions non seulement des élèves ou des collègues de Wiener mais aussi de plus lointains successeurs. Précisons d'abord le sens du terme cybernétique. Cybernétique vient du grec *kubernêtikê* qui signifie « science du gouvernement, du pilotage. » Wiener explique ainsi le choix de ce mot : « Nous avons décidé de nommer « cybernétique » le champ complet de la théorie du contrôle et de la communication, qu'il s'agisse de machine ou d'animal. »

La cybernétique s'intéresse aux dispositifs automatiques des machines, au système qu'ils représentent, caractérisé entre autres par le phénomène de feed-back ou rétroaction. Ces systèmes se régulent automatiquement, comme dans un système de chauffage où le thermostat régule la marche de la chaudière. La notion de rétroaction permet d'échapper au modèle purement linéaire, en introduisant l'idée d'une boucle causale qui sera reprise dans l'approche systémique comme dans l'École de Palo Alto, par exemple, qui en développera le sens.

Le feed-back ou rétroaction pour ces théoriciens n'est pas seulement l'information que le message a été reçu. La rétroaction suppose en effet que la réaction au message du récepteur va déterminer un comportement qui va influencer sur l'émetteur qui réagira ainsi lui aussi au signal émis en réaction à son message qui réagira etc. S'il n'y a pas de réaction ou si l'émetteur ne tient pas compte de l'information en retour, il n'y a pas communication mais dialogue de sourds ! C'est pour cela aussi qu'on insiste sur l'importance de l'écoute pour le destinataire bien sûr, mais aussi pour l'émetteur s'il veut faire passer son message.



15. Cité par Valérie Sacriste, *Communication et médias*, Paris, Editions Foucher, 2007.

B. LES MODÈLES LINGUISTIQUES

1. La rhétorique (environ 465 avant Jésus Christ)

Peut-on considérer que la si ancienne rhétorique fait partie de la pensée communicationnelle ? Oui, si on se rappelle que la rhétorique n'est pas d'abord un art du discours creux mais cet art du discours qui apprend à composer un message. La question à laquelle elle répond ainsi est bien une question de communication qu'on peut exprimer en ces termes : comment faire pour que ce que j'ai à dire soit bien compris par les gens auxquels je m'adresse ? Question fondamentale dans la Grèce antique où naît la rhétorique puisque la démocratie exercée directement suppose que le citoyen soit capable de s'expliquer, de justifier une proposition, de défendre un point de vue et même de se défendre dans les procès où, pendant longtemps, il fut interdit de faire appel à un avocat.

La rhétorique va toucher à deux dimensions de la communication :

- Celle de la composition du message, c'est-à-dire aussi de la logique de la pensée et de la langue : comment trouver ses idées, quel niveau de langue utiliser, comment composer un plan, comment prononcer son discours, ce que sont les figures de style, pourquoi et comment les utiliser, ce que sont les genres etc. Les cours de rhétorique s'organisaient autour des différentes étapes de la constitution d'un texte ou d'un discours. Ce sont d'ailleurs ces étapes que vous retrouverez dans le cours et que vous devrez suivre pour faire votre rapport de stage. Elle distingue donc : « l'invention » ou comment trouver ses idées ou ses arguments ; « la disposition » ou comment disposer ses arguments et ses idées ; « l'élocution » ou comment trouver les mots justes et comment les agencer pour être efficace ; « l'action » ou comment prononcer son discours ou mettre en page son texte.
- Celle de la relation entre les personnes. Toute la réflexion de la rhétorique sur la composition du message et sa mise en forme vise bien la relation avec le destinataire et s'interroge sur la façon de faire passer au mieux le message. Ainsi la notion de « captatio benevolentiae » qui consiste à obtenir la bienveillance de son auditoire (autrement dit à ne pas se le mettre à dos) afin qu'il puisse au moins entendre le message, est bien une technique de communication.

Mais la rhétorique va au-delà encore en réfléchissant à la teneur de cette relation. Soit on la fonde sur la confiance et le respect, et la rhétorique est alors cet art qui s'efforce, par l'argumentation, la confrontation des positions, la recherche de preuves, d'atteindre le vrai ou le bien et de défendre des positions justes (c'est la conception que défendent Platon ou Aristote), soit on considère que les relations entre les hommes sont toujours peu ou prou des relations de pouvoir et la rhétorique est cet art qui permet d'abord de persuader autrui et même de le manipuler, que la position qu'on défende soit juste ou injuste, vraie ou fausse. C'est la position finalement prise par les sophistes vivement critiqués alors par les philosophes.

Et cette question reste bien évidemment d'actualité. Pensons à différentes formes de communication comme la publicité, le discours politique ou les mass media dans lesquels la marge est étroite entre le discours habile ou persuasif et la propagande, la manipulation, le matraquage ou le lavage de cerveau. Les médias par exemple, du moins du secteur privé, chargés de l'information, sont aussi des entreprises commerciales. Ils ont besoin tout à la fois de séduire leurs auditeurs (le fameux audimat qui conditionne leurs recettes publicitaires !), de fournir des dividendes à leurs actionnaires, de ne pas fâcher leurs annonceurs, et d'assurer une mission d'information et de culture. On voit les dérives du système que ces missions contradictoires génèrent.

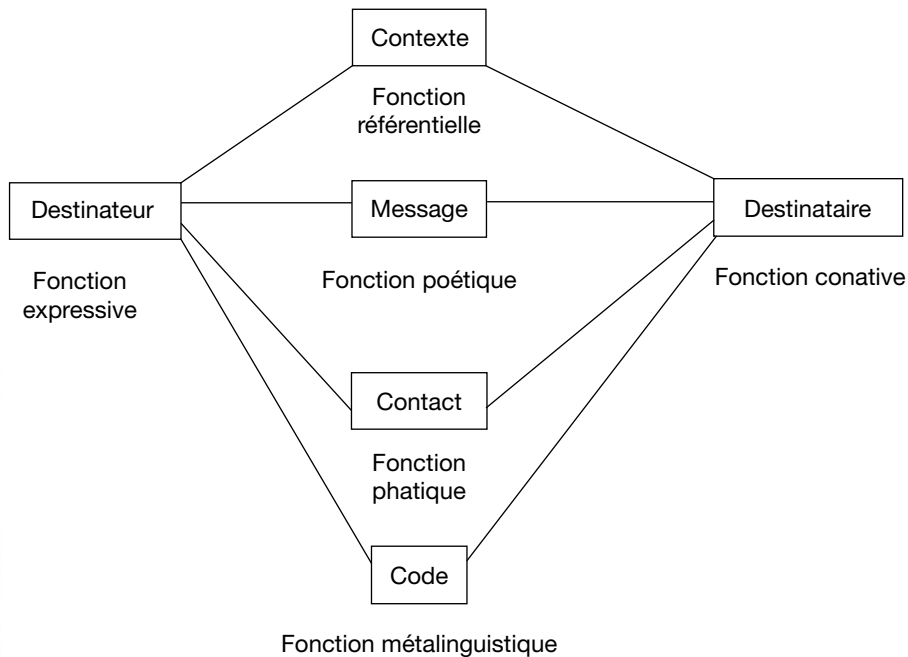
2. Le modèle de Jakobson (1963)

C'est en tenant compte de la spécificité du langage et du contenu du message que le linguiste Jakobson (1963) a tenté d'approcher cette complexité de la communication humaine :

« Le destinataire envoie un message au destinataire. Pour être opérant, le message requiert d'abord un contexte auquel il renvoie [...], contexte saisissable par le destinataire, et qui est, soit verbal, soit susceptible d'être verbalisé ; ensuite, le message requiert un code, commun, en tout ou au moins en partie, au destinataire et au destinataire [...] ; enfin, le message requiert un contact, un canal physique et une connexion psychologique entre le destinataire et le destinataire, contact qui leur permet d'établir et de maintenir la communication. »

Jakobson reprend donc le modèle de Shannon, mais y ajoute trois éléments : un contexte, un code, et un contact. De ce point de vue, nous passons à une conception dynamique de la communication qui s'éloigne de celle, descriptive et statistique, des cybernéticiens. Il définit ainsi aussi de façon tout à fait pertinente les exigences de la communication, de la conception à la réalisation de messages. C'est pourquoi nous travaillerons à partir de ce schéma dans les séries consacrées à l'écriture et à l'oral.

Jakobson dégage ainsi les fonctions du message : à chacun des six facteurs différenciés correspond une fonction utile dans la communication. Chaque message bien sûr recouvre plusieurs de ces fonctions, mais à des degrés divers et il y a toujours une fonction dominante qui va déterminer des façons de faire.



- Au destinataire (ou émetteur) est associée la fonction « expressive » (ou émotive) : le destinataire exprime ses idées, ses sentiments, ses émotions, son affectivité, ou plus généralement son attitude à l'égard de ce dont il parle et de la situation ; il exprime ainsi sa subjectivité.
- La fonction « conative » concerne le destinataire dans la mesure où la communication vise à produire un effet sur lui : l'instruire, le faire changer d'avis, le faire obéir, le séduire...
- La fonction « référentielle » (ou dénotative) marque la nécessaire prise en considération du contexte de la communication, par exemple en soulignant la gêne occasionnée par une sonnerie de téléphone intempestive, ou encore en baissant le ton de la voix pour ne pas importuner un tiers.
- La façon de formuler le message, c'est-à-dire sa forme, remplit une fonction dite « poétique » : choix d'un langage commun ou technique, courtois ou grossier... La forme de l'expression apporte un supplément de sens.
- Établir et maintenir le contact suppose d'attirer et de retenir l'attention du destinataire ; des paroles telles que « Allô ! M'entends-tu ? » remplissent cette fonction dite « phatique ».

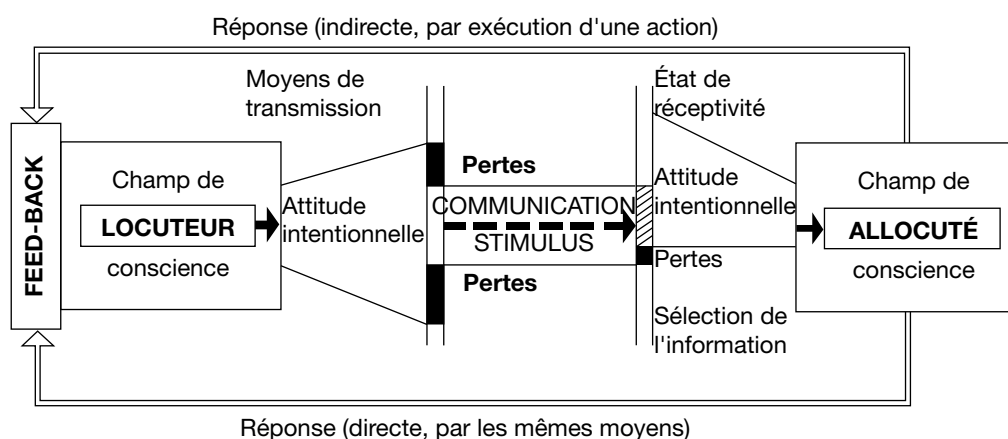
Intéressant, le modèle de Jakobson n'est pourtant pas sans défaut. Il centre sa réflexion sur le langage et passe sous silence ou presque les composantes psychosociologiques de la communication, les différences interculturelles et les notions de non verbal ou de paraverbal dont nous avons vu aussi l'importance.

C. LES MODÈLES PSYCHOSOCIOLOGIQUES

Les incompréhensions, les phénomènes d'incommunication imposent d'introduire de façon plus systématique aux théories de la communication d'autres notions tirées de la psychologie.

1. Le modèle d'Anzieu et Martin (1968)

Pour pallier cette incapacité des premières théories à « rendre compte des interprétations erronées, des incompréhensions paradoxales, des contresens les plus flagrants, des conflits les plus évidents », Anzieu et Martin (1968) proposent un nouveau schéma tenant compte des champs de conscience du « locuteur » et de l'« allocuté », car la communication implique « deux ou plusieurs personnes engagées dans une situation commune et qui se débattent avec des significations ».



Analyse schématique des communications entre deux sujets

La communication étant établie, on peut constater que, du locuteur à l'allocuté, il s'est produit une déperdition de signification considérable, par rapport à l'attitude intentionnelle initiale.

Au niveau des moyens de transmission, le locuteur n'arrive à « exprimer » qu'une part seulement de ce qu'il aurait voulu faire comprendre (*zone blanche*).

Au niveau de la réception, les préoccupations du champ de conscience de l'allocuté ne le prédisposent à recevoir qu'une partie de ce qui est transmis (*zone hachurée*). Les zones noires représentent les pertes.

Ce schéma souligne la déperdition de signification, considérable, du locuteur à l'allocuté, par rapport à l'attitude intentionnelle initiale. Mais, selon Anzieu et Martin, « jamais de tels schémas ne pourraient être complets, en raison de la combinaison des phénomènes en cause ». Il convient donc de mettre l'accent sur les éléments essentiels qui n'apparaissent pas explicitement dans le schéma :

- *Personnalités* : les individus qui communiquent sont caractérisés par leur histoire personnelle, un système de motivations, un état affectif, un niveau intellectuel et culturel, un cadre de référence, un statut social et des rôles psychosociaux ; ces divers facteurs influencent l'émission et la réception des messages ;
- *Situation commune* : la communication rend possible l'action sur autrui à l'intérieur d'une situation définie. 1) Elle est un *moyen* de faire évoluer cette situation (la connaissance de celle-ci est fondamentale pour comprendre le mécanisme de toute situation concrète ; l'implication des interlocuteurs dans la situation peut être différente par rapport à la situation de base). 2) *Les buts* de la communication sont également à expliciter : renseigner, convaincre, modifier une opinion, faire agir, faire taire, faire exprimer des sentiments, instruire, agir sur l'équilibre émotionnel et la

.../...

.../...

santé psychique, induire des sentiments. Les buts influencent le contenu et le style des communications. 3) *La nature* de la situation peut être telle qu'elle suscite chez les interlocuteurs un besoin plus ou moins intense de communiquer, et parfois chez l'un d'eux le refus d'entrer en communication.

- *Signification* : les hommes ne communiquent pas seulement une certaine quantité d'information, mais ils échangent des significations : « Sans leurs significations, les gestes et les paroles des hommes formeraient une immense forêt, dans laquelle chaque arbre pousse pour soi et étend ses branches sans tenir compte des autres arbres » (Bogardus).

Les éléments de la communication sont essentiellement des *symboles*, plus ou moins connus des interlocuteurs, plus ou moins clairs, rarement univoques. La charge symbolique des significations des mots utilisés au fur et à mesure induit des *associations de sens* qui ouvrent les champs de compréhension respectifs des interlocuteurs et permet à ces champs de coïncider de mieux en mieux. Il en résulte les conséquences suivantes :

- l'attention portée au mot à mot des verbalisations annule le contenu significatif du message ;
- l'aptitude à communiquer avec quelqu'un d'autre est d'autant plus grande que les deux personnes auront pensé dans le même univers symbolique et posséderont les mêmes cadres de référence ;
- la compréhension du sens d'une communication se fait à travers un filtre et un halo :
 - le *filtre* est constitué par le système des valeurs propres à chacun ; à ce niveau, plus inconscient que conscient, l'interlocuteur trie les éléments de la communication et en rejette certains ;
 - le *halo* est constitué par la résonance symbolique éveillée dans l'esprit de l'interlocuteur par la signification de ce qu'il émet ou reçoit : un mot, une idée, une tournure, une comparaison, peuvent déclencher une chaîne d'associations personnelles qui constituent soit un obstacle, soit une facilitation de la communication.

Le modèle d'Anzieu et Martin attire notre attention sur l'échange de significations dans la communication. Deux personnes communiquent mieux dans la mesure où elles partagent le même système de communication. À l'inverse, des systèmes différents (par exemple, lorsque la culture d'origine n'est pas la même) peuvent être sources d'incompréhension et de malentendus.

Le langage propre à l'espèce humaine est le plus élaboré de tous les systèmes de communication. Il sert à représenter, à agir, et induit certains effets sur autrui. Ainsi, l'énoncé : « Je te promets de venir » a une signification, est en même temps un acte (une promesse) et influence l'interlocuteur.

2. La prise en compte du système paraverbal et non verbal : communication kinésique (gestes, postures, regards, comportement, etc.) et communication proxémique (1971)

En général, nous privilégions la parole dans nos relations avec les autres. Mais les mots ne sont pas les seuls à être chargés de signification. Nous en modulons le sens avec notre voix, en haussant ou en baissant le ton, en accélérant ou en ralentissant le rythme... Ce système paraverbal concerne aussi le débit, le timbre et l'intensité de la voix. Il dévoile l'état physiologique et émotionnel du locuteur : sa joie, sa peur, sa colère...

Le système non verbal ou corporel comprend toute l'expressivité dont peut faire preuve le corps par les gestes, les postures, les mimiques, les mouvements des yeux... Par exemple, la posture peut être voûtée, tête basse, épaules tombantes, ou rigide, tendue, tête haute, ou encore détendue et souple... Nos mouvements ou nos différentes postures disent quelque chose de notre état psychique et de notre personnalité mais sont aussi des façons d'être héritées d'une culture. Pour les anthropologues travaillant sur la différence des cultures, les mouvements du corps obéissent à des codes tacites secrets et compliqués qu'on apprend sans même s'en rendre compte. La façon de se croiser dans une foule par exemple n'est pas la même selon les pays et un étranger ne connaissant pas ces règles implicites aura souvent l'impression de se faire bousculer.

Quant à la distance qui sépare les interlocuteurs, elle varie selon le contenu du message, mais aussi selon les individus et les cultures. Hall (1971) qui invente ainsi le mot de « proxémie » différencie la distance intime qui suppose une confiance réciproque, la distance personnelle qui

permet des relations physiques rituelles comme une poignée de mains, la distance sociale qui est celle d'une communication verbale sans contact physique, la distance publique rapprochée qui est utilisée face à un groupe, et enfin la distance publique lointaine (plus de huit mètres) qui réduit encore les possibilités d'interaction. Nous reverrons ces éléments quand nous traiterons de la communication orale.

Lorsqu'il y a convergence de ces différents systèmes de communication, l'impact du message est plus fort et la réception est meilleure. Mais s'il existe une discordance entre eux, la contradiction produit un effet perturbateur : le sens du message est alors altéré et le contenu non-verbal devient prépondérant. Ainsi, le message : « Oui, je vais le faire », prononcé sans assurance, à voix basse et les yeux baissés, laisse supposer l'intention contraire. Cette « transparence gestuelle » traduit l'échec de notre masque social. Elle a été décrite par Desmond Morris (1977), qui donne l'exemple du mensonge :

Mais qu'arrive-t-il si le besoin de tromper est plus grand ? L'accusé, dans un procès de meurtre, se sachant coupable mais protestant désespérément de son innocence, se doit de réussir. Comment s'y prend-il ? Il peut contrôler ses paroles, mais peut-il dominer son corps ?

Il peut en maîtriser certaines parties mieux que d'autres, et c'est avec son visage qu'il mentira le mieux. L'attitude générale de son corps donnera des indications valables parce qu'il n'est pas toujours conscient de la raideur de son maintien, ni de la mesure dans laquelle il est effondré ou en alerte. Mais la valeur de ces indices est considérablement réduite par les règles sociales qui exigent des poses plutôt stéréotypées dans des contextes spécifiques. Ainsi, à un procès, qu'il soit coupable ou innocent, l'accusé doit, dans l'esprit des gens, se tenir – assis ou debout – de manière assez raide.

Les mouvements et les positions de mains permettent beaucoup mieux de déceler l'artifice, parce que notre meurtrier y sera moins attentif, et qu'il n'existe habituellement pas de règles pour modérer le langage des mains. Ses mains bougeront donc, et un observateur attentif y découvrirait des indices certains de fraude. Naturellement, s'il passait devant une cour martiale, le code strict des militaires atténuerait le langage de ses mains. Le garde-à-vous favorise le mensonge.

Enfin, ses jambes et ses pieds sont d'un intérêt tout particulier parce que ce sont les parties du corps dont il contrôle le moins bien les mouvements. Toutefois, échappant fréquemment à la vue, leur utilité est très limitée. Quand le mobilier le permet, ils sont cependant une source précieuse de renseignements. C'est pourquoi les gens se sentent plus à l'aise pendant des discussions d'affaires, par exemple, quand ils sont assis derrière un bureau. Ce fait est parfois exploité lors d'exams, la chaise des candidats étant seule au centre d'une pièce, de sorte que le corps de chaque « victime » est pleinement exposé aux regards.

Le meilleur moyen de tromper est de restreindre ses signaux à des expressions verbales ou faciales. Le moyen le plus efficace d'y parvenir est, soit de cacher le reste de son corps, soit de si bien l'occuper par un processus mécanique compliqué que tous les indices visuels de tromperie sont étouffés par l'habileté physique nécessaire à ce processus. En d'autres mots, si vous devez mentir, faites-le par téléphone, ou en regardant par-dessus un mur, ou bien en enfilant une aiguille, ou en garant une voiture dans un parking. Si une large partie de votre corps est visible, et si vous n'avez pas de tâche mécanique à remplir, alors, pour réussir, vous devez engager votre corps tout entier dans le mensonge, et pas seulement la voix et le visage.

Le langage non-verbal apparaît dès lors essentiel dans la communication (Argyle, 1975) et il a même été écrit que l'impact d'une communication interpersonnelle proviendrait du verbal à 7 %, du paraverbal à 38 % et du non-verbal à 55 %.

D. L'APPROCHE SYSTÉMIQUE (1950 ET 1968)¹⁶ ET L'ÉCOLE DE PALO ALTO

1. La notion de système

On doit au biologiste autrichien Ludwig von Bertalanffy (1901-1972) la « théorie générale des systèmes », expression qu'il emploie dès 1950 et qui sera l'objet de son ouvrage *General System Theory* (1968, traduit en français en 1973, Dunod). L'apport de Bertalanffy, par rapport à la cybernétique, c'est qu'il s'intéresse aux organismes comme **systèmes** ouverts, c'est-à-dire en relation permanente avec leur environnement : sa conception est dite « **holistique** » (du grec *holos* signifiant « tout entier », « complet »). S'appuyant sur le principe de rétroaction des cybernéticiens, il s'intéresse à l'organisation du système vu comme ensemble d'éléments en interaction, à la structure des interactions, au rôle des systèmes ouverts envisagés d'un point de vue global.

Les travaux de Bertalanffy vont donner lieu à de nombreux développements dans les sciences exactes et humaines. Ils permettent de fonder le concept de **système** défini comme :

- l'interaction qui renvoie à l'idée d'une causalité non-linéaire, comme dans le schéma de Wiener qui envisage la rétroaction en boucle ;
- la totalité : un système est un ensemble d'éléments, dont le tout est plus que la somme de ses parties ;
- l'organisation des éléments en une totalité, selon des niveaux hiérarchiques ;
- la complexité qui se caractérise par un degré élevé d'organisation, un environnement aléatoire, l'impossibilité d'identifier tous les éléments et de comprendre toutes les relations en jeu.

C'est ce que résume Edgar Morin¹⁷ dans son article « Réforme de la pensée » :

« La théorie des systèmes jette les bases d'une pensée de l'organisation. La première leçon systémique est que « le tout est plus que la somme des parties ». Cela signifie qu'il existe des qualités émergentes, c'est-à-dire qui naissent de l'organisation d'un tout, et qui peuvent rétroagir sur les parties. Ainsi l'eau a des qualités émergentes par rapport à l'hydrogène et l'oxygène qui la constituent. Par ailleurs, le tout est également moins que la somme des parties car les parties peuvent avoir des qualités qui sont inhibées par l'organisation de l'ensemble. »

On imagine sans peine les contributions de l'approche systémique à la réflexion sur la communication humaine : en management par une analyse plus fine des organisations (entreprises, administrations, syndicats), en communication par la prise en compte de la totalité du système communicatif (relations interpersonnelles, registres de communication, contexte culturel et/ou économique, liens avec les types de management en entreprise, etc.).

Reprenons, pour conclure cette partie, le propos d'Edgar Morin :

« Une première voie d'accès [pour penser et connaître le monde dans sa complexité] est celle que nous offrent "les trois théories" – celles de l'information, de la cybernétique et des systèmes. Ces trois théories, cousines et inséparables, sont apparues au début des années 1940 et se sont largement entrefécondées. »¹⁸

2. L'école de Palo Alto

Ce qu'on appelle l'école de Palo Alto, du nom de la ville de Palo Alto en Californie, n'est pas une école au sens traditionnel du terme mais le regroupement intellectuel d'un certain nombre de chercheurs d'horizons très variés qui se sont trouvés penser la communication d'une façon toute différente de celle de la pensée linéaire et technique de Shannon. Ce groupe informel, qui commence dans les années 1950-1960 mais se poursuit dans les années 1970 et continue encore de façon plus diluée aujourd'hui, est pluridisciplinaire. Anthropologues comme Gregory Bateson

16. Francine Danin, in Anne-Sophie Constant et Francine Danin, *Relations professionnelle*, Paris, Editions Foucher, 2007.

17. MORIN Edgar. « Réforme de la pensée ». *ibid.*

18. MORIN Edgar. « Réforme de la pensée ». *ibid.*

ou Edward Hall, sociologues comme Ervin Goffman, psychiatres comme Don Jackson, philosophes comme Paul Watzlawick, ils travaillent chacun de leur côté (certains même ne se sont jamais rencontrés)¹⁹ mais leurs conceptions de la communication se recoupent sur bien des points et finissent par former une conception cohérente et novatrice.

Ils s'appuient bien sûr sur les travaux de leurs prédécesseurs tout en les critiquant et en les dépassant et formulent une théorie de la communication qu'on peut résumer ainsi dans ses grandes lignes :

- Première idée : il n'est pas pertinent de considérer la communication humaine selon le modèle technique de la communication des machines et la seule notion de transmission de données verbales comme le font Shannon et ses successeurs. Les individus ne sont pas exclusivement rationnels, n'agissent pas de façon automatique. Ils réagissent en fonction de leur environnement, des autres individus et s'inscrivent toujours dans des situations sociales définies.
- Par ailleurs, communiquer n'est pas seulement formuler un message mais avoir un comportement qui interagit avec celui des autres, d'où la deuxième idée que nous avons déjà évoquée dans notre définition de la communication : « On ne peut pas ne pas communiquer. La communication implique un comportement qui a valeur de message. Il n'y pas de « non-comportement ». Qu'on le veuille ou non, que ce soit intentionnel ou non, activité ou inactivité, silence ou parole, nous avons toujours un comportement qui influence les autres. Par là même, nous ne pouvons pas ne pas communiquer. »²⁰ Ainsi, rester silencieux au sein d'un groupe peut signifier : « Je n'ai rien à vous dire » ou « Je ne veux rien vous dire » et susciter, soit le questionnement, soit le rejet... Cette influence peut même s'exercer à l'insu de l'émetteur, constate Watzlawick au cours d'un entretien donné en 1977 :

« Je vais vous donner un exemple. Il y a plusieurs années, je participais à un séminaire sur la communication dans les montagnes Rocheuses. Cela se passait dans une station formée de chalets, et chaque chalet avait deux pièces. Le mur de séparation était plutôt mince, et la pièce voisine de ma chambre était occupée par un excellent ami et confrère. Un jour, après le déjeuner, je suis rentré pour une petite sieste, mais je ne m'étais pas encore endormi quand je l'ai entendu entrer dans sa partie du chalet. Il a alors commencé à faire quelque chose qui ressemblait à une petite danse de claquettes. Je me suis rendu compte qu'il ne se doutait pas que j'étais dans ma chambre, mais ce comportement influençait énormément le mien, car j'avais bien compris qu'il pensait être seul. Je me suis par conséquent efforcé de rester immobile : si j'avais bougé il aurait été très embarrassé. Dans cette situation précise, il y avait donc une absence totale d'intentionnalité, avec néanmoins, en ce qui me concernait, *moi*, un impact énorme sur mon comportement, qui se trouvait frappé de restriction. »

- Troisième idée empruntée à la pensée systémique : on ne peut analyser la communication d'un individu qu'en termes de système. L'analyse du contexte de la communication est fondamentale. Les attitudes comme les paroles n'ont pas de signification intrinsèque. Par exemple, le message : « Pouvez-vous venir me voir ? », adressé par un supérieur hiérarchique à son subordonné, aura valeur d'ordre, alors que le même message adressé à un ami signifiera, selon le type d'échange : le questionnement, le souhait, l'invitation...

Dans cette perspective, la communication apparaît comme un processus social complexe dans lequel les individus, leurs comportements, la situation, interagissent étroitement, formant un système qui a sa propre dynamique et ses propres régulations.

Ce processus relie donc des individus dans un contexte donné et peut être envisagé comme un enchaînement de comportements, verbaux ou non verbaux, provoqués les uns par les autres.

Gregory Bateson différencie deux formes d'enchaînements possibles :

- soit les comportements expriment l'égalité ou la réciprocité (réponse amicale à des paroles amicales, insultes en réponses à des propos agressifs...) : la communication est symétrique ;
- soit les comportements expriment l'inégalité des partenaires (obéissance d'un enfant à ses parents, soumission d'un employé à son supérieur hiérarchique...) : la communication est complémentaire.

19. Winkin parle ainsi aussi à leur endroit de « collège invisible ».

20. Paul Watzlawick, *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1979 (1^{re} édition 1967).

Ainsi, toute communication véhicule deux types d'informations :

- les unes se rapportent au contenu (ce qui est dit ou fait...) ;
- les autres concernent la relation qui s'établit entre des individus dans un contexte donné, relation toujours sujette à évolution.

Ce second type d'informations influence la façon dont le contenu est appréhendé et les systémistes en parlent comme d'une communication sur la communication ou « métacommunication ».

Reprenons l'exemple précédent. Le message : « Pouvez-vous venir me voir ? », prononcé sur un ton autoritaire, peut susciter une réponse déférente telle que : « J'arrive tout de suite ». Dans cette communication complémentaire, le ton de l'émetteur dénote un type de relation qui donne une valeur d'ordre au contenu. Mais supposons que le même message soit teinté d'agressivité ; celle-ci marque la relation et peut induire ce genre de réponse : « Ce n'est pas utile ». Ou encore, si l'autorité n'est pas très prononcée, la réponse peut être : « Je viens, je viens... » Dans tous ces cas, nous voyons que le sens donné au contenu dépend étroitement de la relation qui unit les protagonistes (et du contexte).

Conclusion

Rappelons maintenant les principaux apports psychosociologiques ayant contribué à l'évolution théorique actuelle :

- La communication est à la fois digitale (échanges verbaux) et analogique (attitudes corporelles, gestes, signes paraverbaux) ; elle intègre tous les comportements d'un individu.
- Elle est un processus permanent d'élaboration et d'échange de significations qui renvoient à des représentations et à des valeurs sociales plus ou moins partagées.
- Elle établit une certaine forme de relation, déterminée par la place de chacun dans la structure sociale (selon l'âge, le sexe, le statut...).
- Enfin, la communication est structurée à la fois par le contexte verbal (cadre verbal du message) et par le contexte social (circonstances dans lesquelles se déroule l'interaction).

Nous voici considérablement éloignés des premiers modèles qui se limitaient à la description des échanges verbaux : nous entrons dans une perspective constructiviste et l'étude de la communication devient l'étude des processus d'interaction sociale. L'accent est mis sur la « co-construction du sens » dans ces processus interactifs où chacun s'adapte à l'autre et à la situation en tenant compte des règles et des contraintes inhérentes à celles-ci. De ce point de vue, la réalité elle-même n'existerait dans l'esprit de chacun qu'en tant que construction sociale interprétée subjectivement.

SECTION 2. CHAMPS ET OBJETS D'ÉTUDE DES SIC

L'être humain est d'abord un être de relations dont la personnalité se définit par et avec la relation à autrui. Les premières interactions sociales, la relation à la mère en particulier mais aussi avec tout l'entourage du petit enfant, sont fondamentales dans le développement de l'individu et de sa personnalité. Les contextes dans lesquels il évolue ensuite comme les différentes situations de communication dans lesquelles il se trouve vont aussi influencer ses comportements.

Les situations de communication sont en effet très diverses et chacune d'elle met en scène, dans des contextes eux-mêmes extrêmement divers, des acteurs que ces conditions de communication comme la nature des liens qui les unissent font agir de façon différente. Ainsi la communication entre des personnes n'est-elle pas la même selon le cadre matériel dans lequel elle se déroule. Un hall de gare, une boîte de nuit, une salle de cours ou un appartement induisent des comportements et donc des relations différentes. Le nombre de personnes en cause modifie aussi les façons d'être : on n'est pas exactement le même à deux, à trois ou en groupe. Le contexte institutionnel joue aussi et définit des codes : à l'université, en entreprise, en famille ; on ne se comporte pas de la même façon même si on est toujours la même personne ! Ainsi le cadre professionnel comme le cadre amical ou familial, le fait d'être à deux ou au sein d'un groupe ou dans une foule, le contexte culturel et social dans lequel s'inscrivent ces différentes

données imposent des règles, des comportements, des façons d'être spécifiques et auxquels les individus s'adaptent plus ou moins consciemment.

C'est pourquoi après avoir vu comment se forment les relations sociales, nous verrons différents types de communication comme la communication interpersonnelle et la communication des groupes qui constituent les différents champs et objets d'étude des SIC.

I. LA FORMATION DES RELATIONS SOCIALES

L'être humain est un être relationnel qui ne peut se passer d'échanges avec autrui. Comment et en fonction de quoi cet échange s'établit-il ?

A. LA SOCIABILITÉ DE L'ÊTRE HUMAIN

De multiples expériences montrent que l'être humain a naturellement tendance à rechercher le contact avec autrui, notamment dans des situations qu'il ne comprend pas ou qui suscitent son anxiété.

Ainsi, Schachter (1959) a observé qu'un événement inexpliqué survenant dans une classe de filles (par exemple, l'appel d'une élève chez la directrice) conduisait au rapprochement entre les élèves, pour tenter de comprendre cet événement. Cet auteur remarque, par ailleurs, que la peur provoque un rapprochement des individus, d'autant plus grand que la peur est intense.

Cette forme de sociabilité, appelée affiliation, traduit le besoin d'un appui pour comprendre, se rassurer, c'est-à-dire le besoin fondamental de pouvoir compter sur les autres pour atteindre ses propres buts. L'affiliation serait à la base de la coopération.

Le contact avec autrui ne dépend pas seulement de son utilité. Nos relations interpersonnelles comportent toujours une dimension affective, sous forme d'attrance (sympathie) ou de rejet (antipathie), qui nous rapproche ou nous éloigne des autres. Les sentiments d'attraction renforcent évidemment la cohésion sociale. Nous verrons ultérieurement comment se mettent en place et se développent des liens affinitaires.

1. Les premières relations sociales

Le besoin de lien social est déjà très fort chez le petit enfant et ses premières relations avec son entourage détermineront en grande partie sa sociabilité ultérieure.

Le nourrisson a, en effet, besoin d'attentions et de soins variés, et ses parents expriment, en général, une grande sollicitude envers lui. Les interactions qui en résultent entraînent un fort attachement réciproque, avec la mère en particulier.

H.-F. & M.-K. Harlow (1959, 1962) ont étudié expérimentalement la relation d'attachement chez de jeunes singes rhésus. Ils ont constaté que de petits singes, séparés de leur mère, recherchaient le contact d'un mannequin recouvert d'une étoffe douce. Le temps passé accroché à ce mannequin était beaucoup plus long que celui consacré à un autre mannequin en fil de fer, équipé d'un biberon qui permettait de téter. Les petits singes avaient également tendance à faire leurs déplacements accrochés les uns aux autres.

Les soins physiques et la sécurité affective apparaissent, de fait, nécessaires pour que s'actualise, dans l'interaction, ce que Bowlby (théorie de l'attachement, 1969) considère comme une disposition innée à établir un « lien primaire d'attachement », à forte composante émotionnelle et affective.

Les psychanalystes ont particulièrement insisté sur l'importance des soins maternels. Ainsi, selon Winnicott (1958), la façon de porter le bébé (« holding »), de le manipuler (« handling ») et de lui présenter les objets (« object-presenting ») lui procurerait un plus fort sentiment de sécurité qui renforcerait la confiance en autrui et dans l'environnement. Cette dimension affective de l'attachement jouerait un rôle considérable dans son développement futur.

De la qualité des premières relations dépendrait donc la capacité à établir des relations intimes à l'âge adulte. En témoignent de nombreuses observations réalisées pendant et après la Seconde Guerre mondiale (Spitz, 1945) : la majorité des enfants devenus orphelins au cours de leurs premiers mois, et placés en institution, présentaient par la suite une santé déficiente et de graves problèmes d'inadaptation sociale.

Donc, avec plus ou moins de confiance, le jeune enfant diversifie progressivement ses relations à l'extérieur de la famille (à la crèche, à l'école, ou encore chez le médecin, dans les magasins...). Il doit faire l'apprentissage des attitudes, normes et valeurs propres aux groupes côtoyés. De ce processus de socialisation, jamais achevé, dépend une intégration réussie.

2. Les choix relationnels

Nous avons tous un réseau d'interactions (c'est-à-dire l'ensemble des personnes avec lesquelles nous avons des relations sociales) qui est à distinguer du réseau psychologique (c'est-à-dire l'ensemble des personnes pour lesquelles nous ressentons de l'amitié ou dont nous nous sentons proches). Nous pensons en général faire des choix parmi nos relations sociales. Mais ils sont loin d'être tout à fait conscients. Ils dépendent étroitement de mécanismes neurologiques qu'étudient les neurosciences et de facteurs que la psychologie sociale, à travers enquêtes et expériences de laboratoire, a ainsi répertorié :

- **La proximité** : Nous entrons plus facilement en relation avec des personnes proches géographiquement, en particulier avec celles qui nous sont familières parce que nous les rencontrons souvent. Nous nous lions aussi préférentiellement avec celles qui ont une plus grande proximité sociale, culturelle et religieuse avec nous. L'enquête de Girard (1964) sur le choix d'un conjoint témoigne de ce déterminisme social.
- **La perception de similitude ou de complémentarité** : La recherche de réciprocité nous incite à nous rapprocher de ceux qui nous ressemblent car nous partageons plus facilement des opinions, des intérêts ou des goûts communs. Mais la perception d'une complémentarité peut également créer la relation ; celle-ci viendrait en quelque sorte combler certains de nos manques, par un mécanisme de compensation symbolique.
- **L'apparence physique** : Nous portons un premier jugement sur autrui à partir de son apparence physique. De ce premier jugement dépend, bien souvent, notre désir de communiquer avec la personne concernée. Mais la réalité de l'interaction peut nous conduire à corriger notre premier jugement, bien irrationnel...
- **L'attirance personnelle** : L'irrationalité teinte également l'attirance qui nous conduit vers certains individus ou types d'individus.

B. LE PROCESSUS D'INTERACTION

1. La présentation de soi

Tous les êtres humains peuvent se définir au travers de leur personnalité, mot qui vient du latin *persona* : le masque du comédien dans le théâtre romain de l'Antiquité, le visage présenté au public. C'est là l'origine de la première définition de la personnalité, c'est-à-dire l'aspect extérieur d'un individu, la manière dont il est perçu par les autres et la façon dont il les influence.

« Mais derrière le symbole du masque, on mesure toute la complexité de la problématique de la personnalité : la personnalité, c'est tout à la fois **ce qui est montré** (le masque montré au public) et **ce qui est caché** (le masque qui cache la personne réelle qui est dessous). Au cœur même de la personnalité, nous trouvons donc cette dialectique du **montré** et du **caché**, de la **présence** et de l'**absence**... »

Nicole Aubert, 1996.

En relation avec d'autres personnes, chaque individu va donc faire des efforts de présentation de soi et tenter de donner une image de lui qui influence les réactions d'autrui à son égard.

Erving Goffman, dans un ouvrage intitulé *La mise en scène de la vie quotidienne* (1973), compare la vie sociale à une scène où des acteurs se donnent en représentation et interprètent des rôles en accord avec la situation, tout en étant fortement impliqués dans leur jeu et le ressentant comme spontané.

Selon Goffman, toute rencontre implique une définition de la situation, avec une distribution des rôles et une certaine représentation de l'action. Chacun essaie alors de donner à l'autre une idée de ses intentions, de la façon dont il considère la situation et de la façon dont il voudrait que la communication se déroule. Les gestes, les attitudes, le maintien corporel, la façon de parler et de se présenter aux autres, en résumé la « façade », contribuent à mettre en scène le Moi, à en donner une image valorisée dont les traits sont des attributs approuvés socialement. Il s'agit de « garder la face », c'est-à-dire :

« La valeur sociale positive qu'une personne revendique effectivement à travers la ligne d'action que les autres supposent qu'elle a adoptée au cours d'un contact particulier. »

Goffman, 1974.

2. La perception d'autrui

Tout organisme vivant prélève de l'information dans le milieu qui l'entoure, et la perception apparaît comme un mécanisme essentiel par lequel les êtres humains parviennent à connaître leur environnement. On peut la considérer comme une fonction indispensable à la survie, « un mécanisme régulateur de l'activité adaptative » (Reuchlin, 1977), car l'individu agit après avoir identifié, discriminé et jugé l'information reçue par ses sens.

a. Le processus perceptif

Comment percevons-nous ?

« Ce que nous connaissons de la réalité et du monde dans lequel nous vivons nous vient à travers la perception : un processus de sélection, d'organisation et d'interprétation des stimulations sensorielles en un tableau cohérent du monde ».

Myers, 1984.

Reprenons chacun des points de cette définition qui laisse une large place à l'activité du sujet.

■ La sélection

Il nous est impossible de prêter attention à toutes les composantes de notre environnement. L'information est donc recueillie de façon sélective, en tenant compte des caractéristiques de l'objet (facteurs externes), de nos caractéristiques personnelles (facteurs internes), et du contexte de la perception.

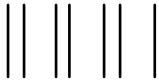
Les facteurs externes sont, par exemple, la taille, l'intensité, le contraste, la proximité, le mouvement, le degré de familiarité ou de nouveauté, la valeur de l'objet. Plus chacune de ces caractéristiques est marquée, plus l'objet attire notre attention.

Les facteurs internes concernent notre expérience et nos connaissances, nos besoins et motivations, notre personnalité, nos sentiments, nos attentes... Ils font que chaque perception est unique.

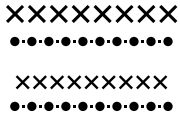
■ L'organisation

Les éléments d'information recueillis acquièrent une structure et une stabilité perceptive au travers de regroupements qui, selon la « Psychologie de la Forme » (école allemande du début du ^{xx}e siècle), privilégient les organisations les plus économiques et les plus invariantes. Par exemple, nous avons tendance à percevoir comme un tout des objets proches (a) ou similaires (b) ou en continuité (c) (voir ci-après).

Exemples de regroupements perceptifs



(a) La proximité favorise un regroupement en trois colonnes étroites, plutôt qu'en trois colonnes larges.



(b) La similarité favorise un regroupement en lignes plutôt qu'en colonnes.



(c) La continuité nous incite à percevoir un arc de cercle traversé par un segment de droite.

➡ L'interprétation

Elle apparaît comme une réponse à la construction perceptive ébauchée : nous identifions celle-ci en la catégorisant comme un objet ayant certaines propriétés, que nous nous représentons comme unique, permanent et signifiant, en fonction de notre savoir personnel et de notre expérience antérieure.

EXEMPLE

Devant un étal de fruits au supermarché, je peux identifier des oranges à partir de caractéristiques repérables : leur taille, leur forme, leur couleur, leur contact, leur parfum... Immédiatement, je peux me représenter ces objets avec d'autres attributs que j'ai appris à connaître : les oranges sont juteuses, constituées de quartiers, avec des pépins, etc.

Cette attribution de sens consolide et stabilise en retour notre organisation perceptive. Nous disposons ainsi d'une représentation relativement cohérente et stable de notre environnement, qui rend possible toute activité adaptative.

L'objet perçu est donc « une construction, un ensemble d'informations sélectionnées et structurées en fonction de l'expérience antérieure, des besoins, des intentions de l'organisme impliqué activement dans une certaine situation » (Reuchlin, 1977). Il résulte d'un processus qui fonctionne normalement de façon immédiate et inconsciente (on parle d'« automatismes perceptifs »), plus subjectif qu'objectif : chacun perçoit de façon personnelle, dans un cadre de référence unique, l'univers dans lequel il évolue. Par exemple, lorsque nous avons faim, il se peut que nous remarquions les gâteaux dans la vitrine d'une pâtisserie, alors que nous n'y prêterions pas attention dans d'autres circonstances. Bruner et Goodman ont même montré, au travers d'une expérience célèbre réalisée en 1947, que des enfants ont d'autant plus tendance à surestimer la taille de pièces de monnaie qu'ils sont issus d'un milieu pauvre. Ces influences liées aux différences individuelles ou aux contextes sociaux sont encore plus marquées dans la perception d'objets sociaux (visage, autrui, groupe...).

b. L'identification d'autrui

Selon Tagiuri (1969), la perception d'autrui « se réfère aux processus par lesquels l'individu parvient à un certain savoir et à une certaine pensée sur d'autres personnes, leurs caractéristiques, qualités et états intérieurs ». Elle obéit aux mêmes principes que la perception des objets, tout en présentant une particularité essentielle : chacun est conscient de l'autre et essaie de comprendre son fonctionnement, en se référant à sa propre expérience.

Remarquons tout d'abord que nous formons une première impression sur autrui à partir de quelques indices supposés caractéristiques. Cette impression immédiate résulterait d'inférences élaborées à partir d'une « théorie implicite de la personnalité » (Bruner et Tagiuri, 1954), selon une approche naïve associant entre eux les traits perçus. L'expérience suivante, relatée par Jabes (1991), laisse deviner les risques induits par une telle démarche :

« Au cours d'une expérience devenue classique, Asch présenta à deux groupes de sujets une même liste des caractéristiques concernant une personne en procédant néanmoins à la substitution d'un adjectif de l'une à l'autre [5]. La première liste fut établie comme suit : "intelligent, adroit, ingénieux, chaleureux, décidé, pratique, prudent". Dans la seconde le mot chaleureux fut remplacé par "froid". La tâche des deux groupes consista à dresser le portrait de l'individu décrit en essayant d'exprimer le plus d'impressions ressenties. Le résultat fut que les deux groupes de sujets évoquèrent des portraits très différents.

Le groupe "chaleureux" parla d'une personne généreuse, pleine d'humour et spontanée, alors que le groupe "froid" dépeignit une personne plutôt égoïste. Donc la substitution d'un seul qualificatif provoqua ici cette importante différenciation des portraits. Asch nomme *traits centraux* les adjectifs "chaleureux" et "froid" car ils permettent de bien stigmatiser le phénomène d'amalgame qui sous-tend l'émergence des impressions. L'expérience de Asch, reprise par la suite avec succès par d'autres chercheurs, met en évidence notre tendance à inventer et à attribuer des traits de personnalité aux personnes étrangères que l'on vient de rencontrer en façonnant nos premières impressions à leur égard. »

La première impression est donc déterminante, car elle engage l'interaction. Ainsi, plusieurs recherches ont montré que les trois à cinq premières minutes d'un entretien suffisent pour que l'interviewer se fasse une opinion sur la personne interviewée. Le reste du temps sera principalement consacré à la recherche d'informations venant consolider cette opinion.

Notre connaissance sur autrui évolue cependant encore au cours de l'interaction, car c'est en multipliant les inférences que nous pouvons mieux orienter nos comportements. Nous attribuons donc aux autres :

- des émotions, des sentiments, des attitudes, des dispositions..., en faisant l'hypothèse qu'ils « fonctionnent » comme nous ;
- des intentions, en faisant l'hypothèse qu'ils sont responsables de leurs actes.

Selon la théorie de l'attribution causale, nous cherchons en particulier à déterminer si un comportement perçu est le résultat d'une cause interne, propre à la personne, ou d'une cause externe qui échappe à son contrôle. Kelley (1992) considère qu'une telle évaluation est réalisée à partir de questions qui concernent trois paramètres :

- Le consensus : d'autres personnes placées dans la même situation se comporteraient-elles de la même manière ?
- L'uniformité : la personne se comporterait-elle de la même manière dans une situation similaire ?
- La distinctivité : la personne se comporterait-elle de la même manière dans des situations différentes ?

Quand le degré de consensus, d'uniformité et de distinctivité est élevé, nous avons tendance à attribuer le comportement à des causes externes. Mais si le consensus et la distinctivité sont bas, nous attribuerons plutôt le comportement à des causes internes.

Analysons, en guise d'exemple, le cas suivant que relate Jaber (1991) :

« On va analyser le cas suivant en guise d'exemple : au travail pendant la réunion du comité de direction, vous observez que Georges est en train d'interrompre constamment la discussion. Il pose des questions, il fait des commentaires triviaux et raconte des blagues. Pourquoi Georges se comporte-t-il de cette manière ? Le jugement auquel on parviendra dépendra de la façon dont nous jugeons les facteurs qui influencent le processus d'attribution. Si l'on perçoit que personne d'autre n'agit comme Georges dans cette réunion (consensus bas) et si l'on a déjà vu Georges se comporter de cette manière dans d'autres réunions (distinctivité peu élevée), alors on attribuera son comportement à des causes internes. On peut alors conclure que Georges aime attirer l'attention sur lui. Par contre, si les observations qu'on a pu faire du comité de direction montrent que d'autres membres de ce comité se comportent comme Georges, c'est-à-dire interrompent les discussions (consensus élevé), et si l'on a déjà vu Georges se comporter comme ça dans d'autres assises du comité de direction (uniformité élevée) mais aussi se comporter différemment à d'autres occasions (distinctivité élevée), on aura tendance à invoquer des

“attributions externes”. On pourrait conclure alors que les réunions du comité de direction sont trop monotones et que Georges et les autres font ce bruit de fond pour mettre de l’ambiance dans la réunion. »

D’une manière générale, nous préférons expliquer le comportement d’une personne en invoquant des dispositions internes (traits de personnalité, aptitudes...), car ce type d’explication est plus utile pour faire des prédictions et envisager l’interaction future. Nous négligeons parfois ainsi certains aspects stables de l’environnement externe (nature de la tâche, présence d’autres personnes...), dans des situations où ils jouent pourtant un rôle déterminant. Par exemple, le comportement violent d’une personne en colère peut être dicté par une situation exceptionnelle et ne pas être significatif de son tempérament.

Enfin, il semble que nous ne donnions pas la même interprétation du succès ou de l’échec, selon que celui-ci nous concerne ou qu’il concerne autrui. Lorsqu’il s’agit d’autrui, nous attribuons plus fréquemment les résultats obtenus à des caractéristiques personnelles. Mais lorsqu’il s’agit de notre performance, nous nous protégeons souvent en attribuant nos échecs aux autres ou aux circonstances, alors que nous associerons plutôt nos succès à nos compétences ou aux efforts que nous avons fournis.

Comment pourrions-nous agir sans nous référer à toutes ces interprétations, en restant dans l’incertitude ? C’est à partir des intentions prêtées aux autres personnes que nous pouvons déterminer notre propre comportement. Par exemple, un supérieur hiérarchique aura tendance à féliciter ou à réprimander un subordonné s’il estime que ses résultats sont attribuables à ses compétences ou à ses efforts. Au contraire, s’il croit que ces résultats sont déterminés par les conditions de travail, il aura tendance à agir sur celles-ci. C’est donc une « compréhension naïve » des actes d’autrui qui influence nos comportements. Mais le fait de surestimer en général la responsabilité des individus, ce que Ross (1977) a nommé « l’erreur fondamentale », peut nous conduire à oublier que nos comportements ne reflètent pas seulement des dispositions personnelles. Les contraintes externes et les rôles attribués à chacun créent également des attentes qui sont de forts déterminants.

3. Le contexte et les rôles sociaux

Toute rencontre entre deux ou plusieurs personnes se déroule dans un contexte particulier, qui « n’est pas seulement l’environnement de l’interaction, l’ensemble des circonstances dans lesquelles elle s’insère. C’est plus fondamentalement un champ social (ensemble de systèmes symboliques, de structures et de pratiques) qui constitue à la fois un référent, un système conventionnel et un ordre rendant l’échange possible et lui conférant ses significations majeures » (Marc et Picard, 1989).

Commençons par décrire la situation qui englobe le cadre et les circonstances de l’interaction. Le cadre désigne à la fois le lieu, l’environnement physique et les aspects temporels de la rencontre. Ce cadre n’est pas neutre, il est marqué par la culture et il structure la relation. Par exemple, une conversation avec un collègue de travail ne s’engagera pas de la même manière dans son bureau, au sein de l’entreprise et pendant les heures de travail, ou lors d’un dîner au restaurant.

Dans certains lieux, nous devons nous comporter « en public », tandis que dans d’autres, nous pouvons nous comporter « en privé ». Goffman (1973) oppose ainsi « espaces publics » et « espaces privés » où se déroulent des activités différentes : les activités publiques (« représentations ») exigent un contrôle étroit des comportements, alors que les activités privées autorisent un certain relâchement de ce contrôle. On respecte donc des codes sociaux, des normes et des règles de conduite communément appelées règles de politesse ou règles de bienséance, lorsqu’on investit une image de soi que l’on veut voir reconnaître par les autres, lorsqu’on joue un rôle social.

a. La notion de rôle

La notion de rôle paraît à première vue évidente, car ce terme est très employé dans le langage courant. Ainsi, on entend souvent parler du « rôle des femmes dans la société actuelle » (dans le sens de fonction) ou du rôle qu'un homme politique est « appelé à jouer dans la vie publique » (pour signifier son « importance »), ou encore d'une personne qui « ne fait que jouer un rôle » (c'est-à-dire qui « porte un masque », qui paraît autre qu'elle n'est en réalité).

Cette ambiguïté dans le langage courant se retrouve en psychologie sociale, où la notion de rôle ne possède pas tout à fait la même signification pour des auteurs différents.

Une des définitions les plus simples, et fréquemment utilisée, est celle de l'américain Ralph Linton (1959) qui rattache le rôle social au statut, c'est-à-dire à la position sociale. Le rôle désigne alors « la somme totale des modèles culturels associés à un statut particulier ».

Chacun de nous occupe en effet une position déterminée dans les différents systèmes sociaux, par exemple la position de père dans le système familial, celle d'employé dans le système professionnel, ou encore celle d'élève dans le système scolaire. À chacune de ces positions sociales, sont liés des modèles de conduite, culturellement établis, qui prescrivent des façons de se comporter, en particulier envers ceux qui occupent des positions complémentaires : le père envers son fils, l'employé envers son chef, l'élève envers son professeur... Ainsi, tous ceux qui savent que nous occupons une position déterminée s'attendent à ce que nous nous conformions à ces modèles sociaux.

Comme nous occupons plusieurs positions sociales, nous disposons en quelque sorte de « répertoires » de rôles : la situation particulière dans laquelle nous nous trouvons à un moment donné détermine donc quels rôles du répertoire sont activés, alors que les autres rôles seront plus ou moins latents. Par exemple, le rôle de l'instituteur sera modulé selon qu'il sera assumé par un homme ou par une femme (rôle sexuel), plus ou moins âgé, qui devra tenir compte des attentes de ses élèves, elles-mêmes différentes selon l'âge, le sexe, l'origine sociale, etc.

Les rôles sociaux préfigurent donc, à un niveau théorique, les multiples interactions concrètes qui se déroulent dans la société et – comme les individus – ils sont associés l'un à l'autre par divers liens de réciprocité et de dépendance : certains rôles sont en relation hiérarchique les uns avec les autres (par exemple, au sein de l'Armée où chacun se définit par rapport à l'échelon supérieur et à l'échelon inférieur), d'autres sont symétriques et impliquent l'existence d'un rôle parallèle (par exemple, dans un groupe d'amis ou d'associés), d'autres encore entretiennent des relations complémentaires (père-fils, maître-élève, vendeur-client...).

b. Les conflits de rôles

Il arrive qu'il y ait conflit de rôles dans une situation, soit en raison d'une incompatibilité de deux rôles se présentant simultanément à un même individu, soit en raison des incompatibilités de deux personnes sur leur conception d'un même rôle, chacune ayant une représentation différente de celui-ci.

■ Les conflits intrapersonnels

La personne, prise entre deux rôles, est obligée de choisir. Une histoire, tirée du folklore écossais et citée par Linton (1959), illustre ce type de conflit : s'apercevant que son hôte est le meurtrier de son frère, un homme conduit d'abord cet hôte sans dommage en dehors du territoire du clan (premier rôle) et là, en qualité de frère de la victime, il engage avec lui un combat à mort (second rôle).

Les conflits de rôles sont en général momentanés, sauf si les personnes appartiennent à deux groupes sociaux différents en même temps. C'est le cas de ceux qui, pris entre deux cultures différentes, sont tiraillés entre la fidélité à leur culture d'origine et l'adaptation aux normes de la culture d'accueil.

➡ Les conflits interpersonnels

Lorsque deux personnes n'ont pas le même cadre de référence, lorsque la perception et l'interprétation des comportements de l'autre sont erronées, lorsque les actions de l'une ne répondent pas aux attentes de l'autre, alors la situation risque d'aboutir à un malentendu ou à un conflit interpersonnel.

Quelles sont les conséquences de ces conflits ? Au-delà de leurs effets perturbateurs, remarquons avec Maisonneuve (1973) qu'ils peuvent être sources de créativité, voire de changement social :

« En définitive, les conflits de rôle tendent à produire une perturbation plus ou moins profonde sur le plan social et personnel. Il s'ensuit certains processus de désintégration lorsque les exigences d'un groupe et de son système de rôle et de valeurs se trouvent en opposition dans la même situation et pour le même agent avec celles d'un autre groupe. C'est le cas bien connu de la mère de famille qui a en même temps un métier et dont les conduites peuvent entraîner carences familiales ou absentéisme professionnel.

Mais, d'autre part, un tel conflit peut s'amplifier de telle sorte que les acteurs et leur entourage exercent une pression collective sur les groupes ou sur la société globale ; en provoquant une révision des attentes de rôles et une modification des données objectives (en l'occurrence par un nouvel aménagement des horaires de travail, des crèches, de l'aide à domicile, etc.) ; *les conflits de rôle sont des facteurs de changement social.*

De même dans la vie personnelle, lorsqu'ils sont très intensément ressentis, ils sont tantôt une source de déséquilibre pouvant conduire jusqu'à l'isolation ou à la névrose ; tantôt une source de maturation et de créativité en provoquant certains choix décisifs ou une restructuration du champ axiologique. »

B. RELATION À AUTRUI ET IDENTITÉ SOCIALE

C'est donc dans l'interaction et dans les influences réciproques que se construisent les rôles sociaux, ceux-ci ayant à la fois une fonction de reproduction du social et une fonction de création du social. Ils sont l'objet d'apprentissages qui permettent à l'individu de se définir dans le rapport à autrui.

1. Le concept d'identité sociale

La plupart des chercheurs en psychologie sociale sont aujourd'hui d'accord pour considérer que l'identité sociale se construit, se définit et s'étudie dans le rapport à l'autre ; elle est indissociable du lien social et de la relation à l'environnement.

L'ambiguïté et la complexité du mot identité, utilisé à la fois dans le langage commun et dans le langage scientifique, justifient ici quelques précisions :

« En psychologie sociale, le social de l'identité n'est pas simplement un terme apposé qui définirait l'identité sociale comme dimension de l'identité d'un sujet relatif à sa position dans la structure sociale, comme appartenance à une catégorie (sexe, nationalité), à un groupe social (socioprofessionnel, ethnique, familial), à une affiliation idéologique (à un parti, un mouvement social). Il est constitutif de l'identité aux dimensions indissociablement individuelles et sociales [...] Aussi l'identité peut-elle être appréhendée d'emblée comme un processus plutôt que comme produit, comme fonction instable et non comme réalité substantielle. Autrement dit, il n'y a d'identité que médiatisée par le sujet en situation. »

Baugnet, 1998.

Cette spécification permet de définir l'identité comme : « appropriation symbolique d'un sujet, lui permettant de se définir face à un *alter* dans un environnement. » (Baugnet, 1988).

Quatre niveaux d'explication peuvent s'articuler dans l'étude de l'identité :

- le niveau intra-individuel (processus internes au sujet, tels que perception de soi, évaluation de soi, attitudes envers soi-même...) ;

- le niveau inter-individuel (processus tels qu'ils se sont déroulés dans l'histoire du sujet ou tels qu'ils se déroulent dans l'interaction) ;
- le niveau positionnel (selon les différences de positions sociales liées aux statuts des groupes) ;
- le niveau idéologique (selon les représentations sociales, à l'échelle de la société ou de la culture partagée).

Nous allons maintenant examiner quelques théories qui montrent comment l'identité se situe au point de rencontre de la connaissance de soi par soi-même et par autrui.

2. Identité sociale et relation à autrui

Comment se construit l'identité ?

« Une femme ne peut être mère si elle n'a pas d'enfant. Il lui faut un enfant qui lui confère son identité de mère. Un homme a besoin d'une épouse pour être un mari. Un amant sans maîtresse n'est qu'un prétendu amant... Toute identité requiert l'existence d'un autre : de quelqu'un d'autre, dans une relation grâce à laquelle s'actualise l'identité du soi. »

Laing, 1961.

Les premières relations sont établies avec autrui au sein de la famille. En raison de la dépendance de l'enfant et de la toute-puissance dont il investit ses parents, ces relations sont déterminantes. Elles donnent une tonalité affective aux comportements de l'enfant, le « définissent », contribuent à former son attitude envers le monde.

G. H. Mead, professeur de psychologie sociale à l'université de Chicago en 1900, a, le premier, affirmé le rôle du social dans la constitution même de la personnalité. Son œuvre fondamentale, *Mind, Self and Society* (1934), rend compte de ces trois instances psychologiques de l'homme : la présence au monde, la représentation du monde et la représentation de soi-même dans le monde.

Selon G. H. Mead, le premier système prêt à fonctionner chez l'enfant est le système réactionnel, le *je* qui répond aux sollicitations de l'environnement en termes d'activités, essentiellement sensori-motrices.

Au stade du **Moi**, tandis que la maturation nerveuse se fait progressivement, l'enfant fait l'apprentissage des rôles. Il peut anticiper les comportements des autres et y insérer sa propre conduite. Il s'amuse à prendre tous les rôles de l'entourage : le maître d'école, le gendarme, le médecin... Il passe ainsi au **play** qui suppose anticipation mentale et schéma représentatif de la situation.

Le **Soi** – la conscience de soi – va alors se construire progressivement au travers des conduites symboliques que sont le jeu et le langage. Par le langage, il y a représentation symbolique de l'autre et des effets que peut produire un comportement. Par le jeu, l'enfant apprend à tenir compte des règles, des normes, des valeurs. Il passe du **play** au **game**, jeu véritablement social où il peut jouer un rôle en tenant compte de la configuration de l'ensemble des rôles, qu'il a présents à l'esprit. C'est le stade de « l'autre généralisé » ; l'enfant « reconstruit » la perspective d'autrui et en même temps « internalise » et fait sienne cette perspective.

C'est donc dans et par le langage que l'individu prend conscience de lui-même et devient un Soi, au travers d'un double processus de socialisation et d'individualisation. Mais ce processus apparaît lui-même en continuelle évolution, tout au long de la vie, dans la mesure où nous devons toujours nous conformer à des rôles à la fois semblables et différents, selon les contextes dans lesquels nous nous situons.

La pensée de Georges Herbert Mead a eu une importance considérable. Elle est à l'origine du courant actuel appelé « interactionnisme symbolique » (Blumer, 1969). Ce courant s'intéresse particulièrement au processus de communication, et considère que la conversation est un des processus interactifs par lesquels se construisent des significations symboliques, partagées socialement. Il insiste également sur un autre aspect de l'intériorisation du point de vue de l'autre : le dialogue intérieur (manifestation du Soi en tant qu'action sur soi-même), au cours

duquel l'individu dit quelque chose, puis réplique à ce qu'il dit, ce qui lui permet d'agir en société comme en privé.

Un autre courant important est représenté par Goffman. Nous avons déjà mentionné cet auteur, pour qui le Moi est mis en scène quotidiennement, de façon à influencer autrui. C'est donc l'image présentée aux autres, au travers de la figuration sociale, qui détermine l'identité sociale définie comme : « ce qui est présenté lors de la présentation de soi en mettant en avant l'appartenance à des catégories sociales (catégorie socioprofessionnelle, ethnique, statut de minorité) et en développant un système de conduite lié au statut. » (1963). Cette théorisation conduit Goffman à différencier :

- l'identité sociale virtuelle, prescrite : « ce qui est attendu, ce qui devrait être, en puissance » ;
- l'identité sociale réelle, liée aux catégories et attributs possédés en fait ;
- l'identité pour soi : « c'est le sentiment subjectif de sa situation, de la continuité de son personnage, faculté de l'acteur de se voir (comme s'il voyait le film de sa vie) en train de jouer » ;
- l'identité personnelle « qui correspond à la personne « en chair et en os », déterminée, entité organique continue, et à l'individu avec ses marques distinctives : le nom, l'aspect... ».

Considérant que l'apparence, seul élément dont dispose l'autre dans l'interaction, importe plus que la réalité, Goffman ne prend pas en considération l'intériorité du sujet ; il s'oppose ainsi aux tenants du dialogue intérieur de l'interactionnisme symbolique.

3. Identité sociale et appartenance au groupe

Les individus peuvent aussi se définir en tant que membres du groupe, par rapport à d'autres groupes présents dans la société.

Rappelons à ce propos que la socialisation opère selon un double processus :

- la personnalisation, par laquelle chacun devient une personne parmi les autres, semblable à elles sans être elles ;
- l'individualisation, par laquelle chacun se singularise d'autrui.

Dans cette perspective, Tajfel (1972) relie l'identité sociale à la catégorisation et à la comparaison sociales. Selon lui, le processus cognitif de catégorisation qui, dans la perception, fait que nous identifions un objet en lui attribuant certaines caractéristiques ne s'applique pas seulement à notre environnement physique. Il concerne aussi autrui à qui nous attribuons des traits de personnalité, souvent de façon stéréotypée, en fonction de son appartenance à un groupe. Cette catégorisation tient compte du système de valeurs de la société et reflète la structure normative de celle-ci. Nous valorisons donc l'appartenance à certains groupes, selon des critères de pouvoir, de richesse, de statut... au détriment de l'appartenance à d'autres groupes. Nous avons également tendance à nous comparer favorablement aux membres des autres groupes, afin de maintenir une identité sociale positive et d'accroître l'estime de soi. Catégorisation et comparaison sociales opèrent donc conjointement pour générer un comportement de groupe (Turner, 1981), « ce qui implique différenciation et discrimination entre groupes, favoritisme en faveur de l'endogroupe, perception d'une supériorité de l'endogroupe sur l'exogroupe » (Baugnet, 1998).

Enfin, Tajfel et Turner (1979 à 1982) mettent l'accent sur le caractère dynamique de l'identité sociale, en tant que processus, et sur son aspect structurel, relatif à la façon dont le soi est structuré :

« L'identité sociale est cette partie du concept de soi des individus qui provient de leur connaissance de leur appartenance à un groupe social associée à la valeur et à la signification émotionnelle de cette appartenance pour les sujets. Elle est connotée en termes d'estime de soi. L'estime de soi dépend d'une identité sociale positive. »

« Le concept de soi comprend la totalité des autodescriptions et des jugements portés sur soi qui sont subjectivement disponibles pour l'individu. Ceux-ci sont structurés en deux constellations distinctes et circonscrites mais non exclusives, appelées identifications de soi et qui constituent deux sous-systèmes du concept de soi : l'identité sociale et l'identité personnelle. »

4. Identité et représentations sociales

Si, ainsi que le suggère Tajfel, les individus tendent vers une identité sociale positive, et si leur inscription dans des groupes en dépend, alors ils vont se référer aux représentations sociales dominantes dans la société pour développer :

- des stratégies individuelles de mobilité sociale, qui vont leur permettre d'intégrer des groupes valorisés (ce qui est en général socialement et culturellement encouragé) ;
- des stratégies collectives de changement cognitif, qui visent à faire évoluer les représentations des groupes défavorisés, soit en les comparant « autrement » aux autres groupes, soit en confortant activement leur identité sociale au travers d'une présentation en rupture avec le discours dominant ;
- des stratégies collectives de changement social, qui visent à obtenir la revalorisation du groupe grâce à un engagement dans l'action collective (militantisme, mouvement social...).

De la sorte, les représentations sociales ont une fonction identitaire importante : elles traduisent l'identité des groupes et entretiennent les modalités des rapports entre eux comme à l'intérieur d'eux-mêmes (Moscovici, 1961). Élaborées par les groupes, elles favorisent l'insertion des individus en tant que médiations entre eux, les groupes et le milieu.

La représentation sociale est à la fois « construction et expression du sujet tributaire de son inscription et de ses relations sociales, forme de connaissance socialement élaborée et partagée, ayant une visée pratique d'organisation et de maîtrise de l'environnement et concourant à la construction d'une réalité commune à un ensemble social. » (Jodelet, 1989).

En conclusion de ce chapitre, remarquons qu'une multitude de recherches rendent compte de la relation du sujet à la société. Mais bien peu d'auteurs expliquent les rapports qu'entretiennent l'identité sociale et l'identité personnelle. Qu'en est-il de l'identité personnelle correspondant au Soi en tant qu'être unique ? Dans le processus de formation et de définition de soi, quelle est la part créative, trouvant son origine dans le sujet ?

II. RELATIONS ET COMMUNICATION INTERPERSONNELLES

A. LES RELATIONS INTERPERSONNELLES

1. Définition

Les relations interpersonnelles concernent les relations entre les individus pris personnellement, en dehors de la notion de groupe. Ce sont bien sûr le très large éventail des relations amicales, amoureuses, familiales mais aussi un certain nombre de relations professionnelles.

La communication interpersonnelle met en relation deux personnes au moins qui communiquent de façon directe en face à face ou indirecte par l'intermédiaire d'un moyen de communication ou « médium » (téléphone, ordinateur, etc.) : discussion, conversation, demande de renseignements, etc. Ce sont les situations de la vie courante dans lesquelles interviennent toutes les dimensions de la communication.

2. Les relations interpersonnelles dans le monde du travail

Que sont les relations interpersonnelles dans le monde du travail ? Ce sont des relations aux formes multiples, avec pour interlocuteur un collègue de bureau, un salarié d'un autre service, un supérieur hiérarchique, un délégué du personnel ou encore un représentant syndical... Toutes ces relations sont bien sûr différentes, parce qu'elles impliquent des personnalités, des statuts et des rôles divers, et chaque fois dans un contexte particulier. Mais toutes ont en commun d'être, comme la plupart des relations sociales, codifiées.

Bien que les relations professionnelles ne soient pas d'ordre privé, elles n'excluent pas toute spontanéité. Elles supposent cependant une mise en retrait de l'affectivité et sont rendues pré-

visibles dans un but d'efficacité. Construites autour des tâches à accomplir, elles sont de deux types, qui correspondent à des responsabilités et des logiques différentes :

- Les relations hiérarchiques se rapportent aux décisions et à l'exécution des ordres ; elles impliquent une autorité hiérarchique, déléguée à différents niveaux, qui s'exerce dans le domaine de l'action ; le hiérarchique a une fonction de commandement, il donne des directives et vérifie que les résultats obtenus sont conformes aux buts de l'organisation.
- Les relations fonctionnelles se rapportent à l'expertise technique, à la consultation et au traitement des informations. Elles impliquent une autorité fonctionnelle, déléguée selon les activités. La hiérarchie se réfère à cette autorité pour prendre ses décisions. (Les services administratifs et du personnel sont des services fonctionnels).

Certaines relations fonctionnelles sont à autorité déléguée, lorsqu'une autorité hiérarchique est déléguée à un fonctionnel.

Les modalités de communication entre différents postes de travail ou différents services sont ainsi établies selon des règles formelles qui déterminent la division du travail et la coordination des tâches. Mais les structures organisationnelles sont extrêmement diversifiées : par exemple, les salariés peuvent être regroupés en équipes de travail ou en services selon des critères différents (par fonctions, par types de produits ou de services, ou encore par processus de travail) ; ou bien la coordination des tâches peut être assurée par des échanges directs entre travailleurs, ou par la mise en place de groupes de travail, de comités, d'une unité d'intégration, etc. Le contenu des communications ne sera, bien entendu, pas le même dans ces différentes situations.

D'une organisation à l'autre, les modalités de communication varient également et les relations professionnelles prennent des formes différentes. Elles ne sont pas identiques, par exemple, dans le monde de l'industrie, dans celui des activités de services, ou dans le secteur publicitaire... À chaque fois, elles sont le fruit d'une histoire et de décisions qui visent à faire évoluer le fonctionnement actuel.

Aux données fonctionnelles (demander quelque chose, informer, s'informer, etc.) s'ajoutent bien évidemment des données d'ordre symbolique : donner une bonne image de soi, rechercher la reconnaissance, etc. Chacun joue plus ou moins un rôle.

Le professeur de sciences de l'information et de la communication, Alex Mucchielli (1995) définit ainsi cinq enjeux de la communication :

- l'enjeu informatif : dans toute communication, il y aurait toujours, plus ou moins importante, une part d'information ;
- l'enjeu de mobilisation : la communication viserait toujours aussi à influencer autrui, à faire effet sur lui ;
- l'enjeu de positionnement : dans la relation établie, chacun est conduit à affirmer son identité en se montrant dans une certaine position qu'il souhaite voir l'autre reconnaître ;
- l'enjeu relationnel : il fixe la nature de la relation telle qu'elle est vécue subjectivement, affectivement par chacun ;
- l'enjeu normatif : il concerne la régulation de la relation elle-même au travers de la construction de règles qui précisent les conditions de l'échange.

B. LA DYNAMIQUE DE LA RELATION

Essayons donc de comprendre comment nous pouvons tenter de répondre aux questions fondamentales que véhicule toute relation avec autrui : qui est-il ? quelle personne humaine se cache derrière le masque social ? comment aller de l'inconnu au connu ?

1. La rencontre d'autrui

Pour Buytendijk, la rencontre d'autrui est incertitude :

« Dans la situation qu'est chaque rencontre, se constitue le secret inépuisable de l'autre, la dissimulation de son existence, l'indétermination de son existence enracinée dans la liberté. »

Phénoménologie de la rencontre, 1952.

Elle génère de l'insécurité, voire de l'anxiété, et nous tentons de réduire celle-ci en identifiant autrui au travers de la multitude des signes extérieurs qu'il nous livre. Nous lui proposons en réponse notre propre définition de la relation en espérant qu'il y adhèrera. Cette attente est d'ailleurs en général satisfaite, car il existe une « norme de réciprocité » très forte : lorsque l'identité et le rapport de places entre les interlocuteurs sont clairement définis, la communication l'est généralement aussi (Marc et Picard, 1989).

Les premiers échanges engagent donc un jeu interactionnel au cours duquel chaque interlocuteur s'efforce de réaliser ses propres intentions. Mais le mode de relation qui s'instaure alors dépend du sens et de la valeur affective que revêt la relation pour chacun, dans la perspective d'une communication entre consciences subjectives.

2. Les affinités et processus inconscients

Selon Maisonneuve (1966), « les affinités sont d'abord un certain vécu, lié à l'attrait (et à l'attachement) actuels et mutuels entre des personnes qui s'appellent et se répondent, depuis le signe d'accord le plus fugitif jusqu'à l'élan d'une rencontre essentielle ».

Ces affinités sont le ressort fondamental de toute relation où intervient une part de choix (l'attachement, l'amitié, l'amour... et leurs contraires). Elles sont profondément marquées par des mécanismes inconscients, qui ont été révélés par la psychanalyse : l'identification, l'introjection et la projection, le transfert.

Le processus d'identification, par lequel une personne se perçoit, au niveau imaginaire, identique à une autre, semble en effet déterminer en partie les liens d'affinité ou de sympathie. Ce processus résulte lui-même d'un double mouvement d'introjection et de projection. Dans l'introjection, le sujet intériorise des caractéristiques d'autrui ou de la relation à autrui (il se perçoit « comme lui »). À l'inverse, dans la projection, le sujet attribue à autrui des sentiments, des désirs et des attitudes qui s'inscrivent dans son propre fonctionnement psychique (par exemple, il projette son angoisse sur les autres).

Ces processus sont inconscients, c'est-à-dire qu'ils agissent sur la conduite, mais échappent à la conscience. « D'après la théorie psychanalytique freudienne, l'inconscient, entendu comme substantif, est la partie du **psychisme latent**, faite de désirs et de processus psychologiques dynamiques, dont on ne peut disposer, car elle échappe à la connaissance. » (Sillamy, *Dictionnaire de la psychologie*, 1967). Ils sont de l'ordre du fantasme, représentant psychique des mouvements pulsionnels qui marquent le mode de relation du sujet avec autrui, sorte de scénario imaginaire ou inconscient qui représente le contenu particulier des poussées ou sentiments qui dominent l'esprit à un moment donné.

Enfin, la psychanalyse a souligné l'importance du transfert qui, dans un sens large, consiste en la répétition de « prototypes » relationnels infantiles, dans nos relations avec les autres. Ainsi, nous avons tendance à reproduire le mode de relation qui nous unissait, enfant, à notre entourage familial, en établissant des liens affectifs avec des personnes qui, dans notre inconscient, prennent en quelque sorte la place du père, de la mère, des frères et des sœurs (par exemple, une femme peut avoir, à l'égard de son mari, la même attitude de soumission que celle qu'elle avait envers son père...).

En ce sens, certains n'hésitent pas à parler d'une « communication des inconscients », au cours de laquelle les fantasmes de l'un répondent aux fantasmes de l'autre.

3. La communication authentique

La rencontre de deux imaginaires qui entrent en résonance détermine parfois une connivence qui fonde l'affinité. « Toute affinité se fonde minimalement sur une connivence qui, dans les cas privilégiés, peut se transcender en communion. » (Maisonneuve, 1956).

On est proche ici de ce que Rogers (1970) a appelé « la rencontre essentielle », dans laquelle deux personnes parviennent à communiquer de manière authentique et congruente, et à traduire

dans leur expression ce qu'elles vivent profondément, si bien qu'elles se sentent mutuellement acceptées et comprises.

Pour Rogers, si nous parlons peu de ce que nous avons de plus intime, c'est parce que nous avons peur d'être différents des autres, déviants, et donc seuls. Et pourtant, c'est par ce côté intime que les êtres sont les plus proches, à la fois de leur expérience personnelle et de celle d'autrui. Selon Rogers donc la communication vraie, authentique, est une communication entre des « personnes », dépouillées de tout artifice masquant l'expérience subjective, qui devient le lien fondamental entre les êtres.

Mais, pour que cette communication s'établisse, il ne suffit pas de le vouloir. Il est nécessaire que certaines qualités soient mises en œuvre : la congruence, l'attention positive inconditionnelle et l'empathie. Référons-nous à Amado et Guittet (1975) pour définir ces qualités :

- « 1. Être *congruent* dans sa relation à autrui, cela signifie être soi-même, être présent dans sa relation, être ouvert et *non défensif* à l'égard de ses propres sentiments envers autrui, faire preuve en somme d'une authenticité transparente.
- 2. Porter une *attention positive inconditionnelle* à autrui, c'est être prêt à accepter toute manifestation d'autrui sans vouloir le juger.
- 3. Être *empathique* consiste à percevoir le cadre de référence interne d'une autre personne avec exactitude, et avec les composantes émotionnelles et les significations qui s'y attachent, comme si l'on était l'autre personne, mais sans jamais perdre la condition "comme si...", sinon il s'agit d'identification. »

4. Les attitudes interpersonnelles

C'est en renonçant à certaines attitudes d'influence sur autrui que nous pouvons tendre vers une communication authentique. Mais nos attitudes spontanées, prédispositions acquises et relativement stables à réagir d'une certaine manière vis-à-vis des autres, vont souvent à l'encontre d'une telle communication. Ces attitudes, au nombre de six, ont été définies par Porter (1950) à partir de situations d'interview :

- L'attitude de suggestion (ou de décision) indique à autrui ce qu'il convient qu'il fasse ; on lui propose un modèle de comportement sous forme de suggestion, de conseil ou d'ordre. C'est une des attitudes qui laissent le moins de liberté à l'autre... et une des plus fréquentes.
- L'attitude d'évaluation consiste à porter un jugement de valeur sur autrui, en référence à des critères moraux, logiques ou esthétiques (bien ou mal, vrai ou faux, beau ou laid...). Elle restreint aussi la liberté de l'autre et est une des plus désagréables à supporter.
- L'attitude d'aide (ou de soutien) vise à encourager autrui et à le rassurer en relativisant l'aspect affectif de la situation. Elle tend à minimiser les sentiments de l'interlocuteur qu'elle place en situation de dépendance.
- L'attitude d'interprétation fournit à autrui une explication en lui dévoilant le sens de ce qu'il a dit. Elle peut l'enfermer dans une vision qu'il n'est peut-être pas prêt à accepter.
- L'attitude d'enquête (ou d'investigation) consiste à rechercher un complément d'information. C'est une attitude plus neutre que les précédentes, mais qui limite toutefois le champ de réflexion de l'interlocuteur.
- L'attitude de compréhension, enfin, réexprime le plus fidèlement possible la totalité de ce qui a été exprimé par la personne, en respectant en particulier ce qu'elle ressent. C'est l'attitude qui laisse le plus de liberté à l'autre et lui permet de poursuivre sa réflexion.

Parmi les six attitudes précédentes, seule l'attitude de compréhension correspond à l'empathie, à « la capacité de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui et de participer à son expérience dans toute la mesure où la communication verbale et non verbale le permet. » (Rogers, 1962). Contrairement aux autres attitudes, elle n'oriente pas la communication au travers d'une relation de dépendance qui implique soumission ou refus. Elle permet de clarifier la situation et induit des sentiments positifs : elle engage le dialogue.

« Vouloir dialoguer, c'est accepter de part et d'autre de se fonder sur une vérité commune ; cela postule une éthique et des dispositions mentales bien particulières. Mais, nous comporter ainsi, c'est courir le risque d'avoir à reconsidérer nos propres options, d'ébranler nos propres certitudes, de remettre en cause notre propre système de valeurs. En un mot, c'est être **vulnérable**. C'est pourquoi il est si difficile et rare d'établir un dialogue effectif. »

Anzieu et Martin, 1982.

III. RELATIONS ET COMMUNICATION DES GROUPES

Le groupe est un ensemble de personnes mais ce qui les constitue en groupe, c'est le fait qu'elles soient interdépendantes. Autrement dit, un groupe n'est pas une collection d'individus mais un ensemble qui modifie la façon d'être des individus qui le composent. On se révèle dans un groupe où se répartissent, plus ou moins consciemment mais de façon implicite, les rôles. Des relations d'autorité et d'obéissance se mettent en place très rapidement, des sentiments d'antipathie, de rejet ou de sympathie se font jour et le groupe aboutit toujours à la définition de normes qui exercent leur influence sur ses membres. Le besoin d'approbation et de reconnaissance des individus par le groupe conduit au conformisme en même temps que cette tendance à l'assimilation crée un besoin de différenciation. Le groupe se définit aussi par une compétition pour le leadership qui sous-tend de façon implicite un bon nombre de comportements. La référence au leader ensuite va déterminer une sorte de fascination/identification chez les membres du groupe qui les relient encore plus fortement.

La communication des organisations fait partie de la communication des groupes mais est spécifique en ce que les règles de fonctionnement sont plus nettement formalisées et les rôles mieux déterminés que dans des groupes plus informels. L'organisation en effet est un groupe très structuré qui :

« Regroupe un ensemble d'acteurs dotés d'une structure d'autorité, de rôles, et d'un système de communication permettant la coordination et le contrôle des activités afin de réaliser un ou des buts. »²¹

Par ailleurs, quand on parle de communication des organisations, il faut distinguer « communication interne » et « communication externe ». Celle-ci concerne toutes les actions menées vers l'extérieur : la communication marketing au service de l'image et des ventes, la communication institutionnelle, la communication financière. Vous verrez cela plus particulièrement dans votre cours de management.

A. LES MODIFICATIONS INDUITES PAR LE GROUPE

1. La normalisation

Les comportements sociaux attendus sont d'autant mieux définis (en termes de fonctions, de relations...) qu'ils se situent dans une organisation plus hiérarchisée et centralisée. Ils sont déterminés par des règles approuvées, établies par la loi ou par la coutume, qui font l'objet d'un consensus social. Ces règles traduisent, dans la vie quotidienne, les valeurs qui fondent l'organisation sociale. Ainsi, l'institution, liée à l'origine même de l'organisation, tend à maintenir et à reproduire les mêmes comportements, et assure par conséquent la stabilité du système. On peut la considérer comme :

« Un ensemble structuré de valeurs, de normes, de rôles, de modèles de conduite et de relation (la famille, l'éducation, la religion, les modes d'alimentation... sont alors des institutions). Dans ce sens, chaque culture apparaît comme un système plus ou moins cohérent d'institutions qui organisent et régulent les différents aspects de la vie sociale. »

Marc et Picard, 1989.

21. Jean-Michel Morin, Organisation, *Dictionnaire de sociologie*, Paris, Édition du Seuil, 1999.

Les rôles sociaux sont donc relativement stables. Certains de leurs « attributs » sont d'ailleurs fixés dans des textes et constituent des devoirs (par exemple : obligation de remplir des feuilles de Sécurité sociale pour le médecin) ou de droits (percevoir des honoraires). D'autres attributs, fortement ancrés dans les opinions et les attentes, sont plus subjectifs (on attend du médecin qu'il soit patient, dévoué, discret...).

a. Le rejet des déviants

Schachter (1951) s'est intéressé à l'attitude des membres d'un groupe à l'égard d'un participant déviant, soutenant une position opposée à la leur. Ses expériences montrent que les membres d'un groupe très impliqués dans la résolution d'un problème multiplient les communications vers le déviant pour tenter de le convaincre, puis manifestent une attitude d'exclusion à son égard et cessent progressivement de s'adresser à lui, si leur tentative échoue. Par contre, des groupes moins motivés par la tâche s'avèrent plus tolérants et continuent de s'adresser au déviant en vue de le ramener vers l'opinion majoritaire.

b. Normes et règles de conduites

De nombreuses observations mettent ainsi au jour l'existence de normes partagées au sein des groupes. Ces normes, explicites ou non, dictent les conduites socialement acceptables, au travers de règles qui se réfèrent aux opinions et valeurs dominantes. Elles sont nécessaires dans la mesure où elles contribuent à créer un cadre de référence commun, stable, qui donne des repères à chacun. En l'absence de ces normes s'instaure un dérèglement des relations entre individus. Certains sociologues, à la suite de Durkheim (1960), étudient les sociétés atteintes d'« anomie » (état caractérisé par une désintégration des normes qui assurent l'ordre social) en raison d'une complexité croissante. Dans ce cas, l'atomisation des règles fait perdre de sa consistance à la société.

c. L'expérience de SHERIF (1936)

La production de normes a été étudiée par Sherif, au cours d'une expérience demeurée célèbre : elle comporte deux parties et se déroule dans une chambre noire où les sujets doivent observer un point lumineux fixe. En l'absence de repères visuels, ce point semble se déplacer mais les sujets ignorent qu'il s'agit d'une illusion d'optique appelée « effet autocinétique ». Au cours de la première partie de l'expérience, chaque sujet doit faire individuellement une série d'estimations aussi précises que possible de l'amplitude du mouvement. Sherif constate que les estimations tendent à se stabiliser autour d'une valeur propre à chacun, sa « norme personnelle », qui peut présenter des écarts considérables avec celles des autres. Au cours de la seconde partie, les sujets sont rassemblés en petits groupes et doivent accomplir la même tâche en formulant leurs estimations à voix haute. Dès lors, se mettent en place des normes de groupe, par un processus d'ajustement réciproque qui conduit à la réduction progressive des écarts entre les estimations individuelles.

De nombreux auteurs ont reproduit l'expérience de Sherif. Leurs analyses présentent des points de convergence qui permettent de préciser les principales fonctions assurées par les normes.

d. Fonctions des normes

Dans une situation ambiguë, sans repères objectifs, la norme réduit l'incertitude. Alors que la perception de points de vue divergents induit le doute et l'insécurité, la norme rassure par sa stabilité et permet de mieux maîtriser la réalité.

Lorsque des jugements individuels s'opposent, le conflit n'est pas loin... Selon Moscovici (1972), l'émergence d'une norme permet l'évitement du conflit et l'obtention d'un accord par le jeu de concessions réciproques.

La norme est en général proche de la moyenne des jugements. L'accord se fait donc de la façon la plus économique et avec le minimum de tensions au sein du groupe.

Pour ces différentes raisons, la production de normes facilite l'intégration sociale. Mais le « rapport de forces » n'est pas toujours égalitaire au sein des groupes. Il arrive qu'une majorité cherche à imposer ses règles à une minorité qui doit s'y conformer.

2. Le conformisme

La pression à la conformité conduit ainsi certains individus à modifier leurs comportements ou leurs croyances, dans le sens d'un accord avec les normes ambiantes.

a. L'expérience de Asch (1951)

Asch a utilisé un subterfuge expérimental pour étudier les effets d'une pression sociale sur le jugement individuel. La tâche proposée aux sujets consiste à désigner parmi trois lignes verticales dessinées sur un carton, celle qui est de longueur équivalente à une autre ligne verticale dessinée sur un second carton. Cette tâche n'est pas ambiguë puisque des sujets pris individuellement donnent plus de 90 % de réponses correctes. Mais dans la condition expérimentale, le sujet ne peut prendre la parole qu'après avoir entendu la même réponse fausse donnée par huit « compères » de l'expérimentateur, qu'il croit être des sujets comme lui. La contradiction entre le jugement personnel exact et l'unanimité de la réponse fausse conduit environ 32 % des sujets « naïfs » à se conformer à la réponse incorrecte. Cependant, de nouveau seuls, les sujets reviennent à leurs jugements initiaux et à des estimations correctes.

b. Les déterminants du conformisme

Différentes variantes de l'expérience de Asch montrent que le conformisme dépend de la taille de la majorité, mais plus encore de son unanimité. Il dépend aussi de l'attrait que la majorité exerce sur le sujet : plus celui-ci juge le groupe attirant, plus il désire l'intégrer et devient dépendant.

Cet effet est plus ou moins marqué suivant les caractéristiques de la situation : le sujet a davantage tendance à se référer à la majorité quand la tâche est ambiguë ou difficile.

Remarquons enfin les grandes différences interindividuelles dans les situations étudiées. Au-delà du fait que certains sujets semblent plus influençables que d'autres, le fait d'être sûr de soi ou de se sentir particulièrement compétent pour accomplir la tâche proposée rend plus indépendant par rapport à la majorité.

c. Dépendance informationnelle et dépendance normative

Quelle interprétation donner au fait que des individus se conforment autant dans une situation où la réponse exacte paraît évidente, alors que d'autres gardent leur indépendance ?

On peut bien sûr évoquer le besoin d'approbation sociale. Mais Moscovici (1972) souligne le fait que le sujet confronté à une majorité dont l'avis diffère du sien, se limite souvent à rapprocher son point de vue de celui de la majorité, sans toutefois aller jusqu'à donner la même réponse. Il en conclut que la réponse conforme serait le résultat d'une sorte de compromis dans le conflit interpersonnel qui l'oppose à la majorité.

Les entretiens réalisés par Asch suggèrent en fait l'existence d'un double conflit : l'un viendrait d'un souci d'objectivité face à l'environnement, alors que l'autre résulterait du désir d'établir de bonnes relations avec les autres participants. Privilégier l'objectivité inciterait donc à l'indépendance, tandis que l'importance accordée aux relations porterait plutôt à faire des concessions.

Selon Deutsch & Gerard (1955), ce double conflit conduirait à deux types de dépendance : la « dépendance informationnelle » (prise en considération de l'opinion d'autrui pour mieux évaluer la réalité) et la « dépendance normative » (recherche d'approbation sociale).

d. La théorie de la dissonance cognitive (Festinger, 1957)

Un tel point de vue rejoint celui de Festinger. Cet auteur considère que les gens ont besoin de l'appui de leur entourage pour valider leur opinion sur la réalité (théorie de la comparaison

sociale, 1954) alors qu'en même temps, les normes sont indispensables pour la réalisation des objectifs d'un groupe (théorie des pressions vers l'uniformité, 1950).

Festinger s'est particulièrement intéressé aux aspects cognitifs de l'influence sociale. Il écrit :

« L'existence simultanée d'éléments de connaissance qui, d'une manière ou d'une autre, ne s'accordent pas (dissonance), entraîne de la part de l'individu un effort pour les faire, d'une façon ou d'une autre, mieux s'accorder (réduction de la dissonance). »

La théorie de la dissonance cognitive montre donc comment les gens tentent de réduire le malaise provoqué par des informations contradictoires, alors qu'ils ont besoin de cohérence entre leurs pensées, leurs croyances et leurs sentiments. Ainsi, l'état de tension intérieure résultant de l'opposition entre des idées ou des opinions acquises antérieurement (par exemple ce que le sujet perçoit) et un ou des faits nouveaux (par exemple les réponses fausses données par d'autres membres du groupe) peut déterminer un changement d'attitude chez le sujet.

Dans la vie quotidienne, une autre façon de réduire la dissonance est d'éviter de nous exposer à des informations qui mettent en cause notre système de pensée.

B. LA SOUMISSION À L'AUTORITÉ

La plupart des travaux que nous venons de mentionner portent sur l'influence d'un groupe majoritaire. Dans d'autres situations, l'autorité d'un seul individu suffit pour que le sujet modifie son comportement.

1. La soumission « directe »

a. Les expériences de Milgram (1974)

Milgram imagina un dispositif expérimental astucieux pour tenter de comprendre comment des personnes, qui affirment par ailleurs être déterminées à refuser d'infliger une souffrance à un innocent, peuvent être amenées à obéir aveuglément à un ordre allant à l'encontre de toute morale personnelle.

Dans ce dispositif, des sujets sont recrutés par voie d'annonces afin de participer à une expérience rétribuée, censée permettre d'étudier les effets de la punition sur l'apprentissage. Chaque sujet se voit attribuer un rôle de moniteur, dont la tâche consiste à faire apprendre une liste de couples de mots à un élève situé dans une pièce voisine. Cet élève, un complice de l'expérimentateur qui joue la comédie, ne peut être vu ni entendu du sujet. Des commandes permettent de lui administrer un choc électrique d'intensité croissante à chacune de ses erreurs. Les chocs d'intensités les plus élevées sont considérés comme dangereux. L'expérimentateur justifie la démarche et encourage la poursuite de l'expérience « au nom de la science ».

Milgram avait pour objectif de déterminer à partir de quel moment les « moniteurs-sujets » renonceraient à envoyer des chocs électriques et il s'attendait à ce que cela se produise très vite. Il fut donc très surpris de constater que 65 % des sujets continuaient à administrer des chocs jusqu'à l'intensité la plus forte...

Pour tenter de comprendre cette obéissance aveugle, Milgram introduisit une série de variations dans l'expérience. Lorsque le sujet peut entendre les plaintes de son élève, mais sans le voir, le taux d'obéissance se maintient à 62 %. Par contre, si l'élève est assis à côté du sujet, ce taux tombe à 40 %, et même à 30 % si le sujet doit lui-même placer la main de l'élève sur la plaque électrique. Enfin, alors que l'expérience initiale se déroulait dans la prestigieuse université de Yale, sa répétition dans un immeuble délabré fait chuter le taux d'obéissance à 23 %.

Milgram et d'autres psychologues sociaux invoquent trois sortes de facteurs pour expliquer les résultats obtenus : l'intériorisation de la soumission, les facteurs contextuels et la faiblesse de la résistance humaine.

- L'intériorisation de la soumission à l'ordre social serait acquise au cours de l'enfance et de l'adolescence, lorsque l'individu est conditionné à obéir et à respecter l'autorité, tout en ne se sentant pas forcément responsable des actes prescrits par celle-ci.
- Certains éléments de la situation renforceraient la tendance à obéir : le prestige lié à l'origine des ordres donnés (par exemple, le prestige de l'université de Yale rend légitimes les demandes de l'expérimentateur), la proximité de la figure d'autorité (lorsque l'expérimentateur communique à distance avec le sujet, l'obéissance diminue) ou encore la proximité du sujet (le contact physique a un effet dissuasif).
- Enfin, la résistance humaine semble relativement faible, puisque plus de la moitié des sujets suivent aveuglément les ordres donnés, alors même qu'ils vivent intérieurement un conflit intense (certains transpirent, se mordent les lèvres, serrent les poings...).

b. Questions d'éthique

Les travaux de Milgram ont soulevé de nombreuses controverses, aussi intéressantes à étudier que les résultats expérimentaux eux-mêmes. En effet, la plupart des réactions mettent en cause les conditions de l'expérience, par refus d'admettre les effets constatés (« Comment les sujets ont-ils été sélectionnés ? », « A-t-on réalisé l'expérience avec des personnes de différentes nationalités ? », « Qu'en est-il des différences entre les sexes ? »...). En fait, si les résultats obtenus par Milgram dérangent autant, c'est aussi en raison des conditions injustes auxquelles ont été soumis les pseudo-élèves. Mais de manière générale, l'exercice de l'autorité nous paraît équitable, quand il s'agit de faciliter la vie sociale, dans le respect d'autrui. Nous pouvons prendre pour exemple le cas du gendarme qui impose à l'automobiliste de ralentir alors qu'un accident perturbe la circulation, ou encore celui du supérieur hiérarchique qui donne des directives de travail visant l'efficacité à ses subordonnés. Toute répartition de statuts et de rôles dans un groupe s'accompagne d'ailleurs d'une attribution d'autorité variable. Et si nous reconnaissons cette autorité légitime, liée au statut, nous valorisons également, en général, l'autorité de compétence, liée au savoir, à l'expérience, aux informations détenues, etc., et l'autorité charismatique, liée à la personnalité. La question se pose alors des limites à donner à l'exercice de ces formes d'autorité, pour que ne soient pas bafouées les valeurs morales fondamentales.

2. La soumission librement consentie

La pratique de la manipulation suggère le même questionnement éthique. R.-V. Joule & J.-L. Beauvois montrent bien, dans leur ouvrage *La Soumission librement consentie*, publié en 1998 et sous-titré « Comment amener les gens à faire librement ce qu'ils doivent faire », que :

« La manipulation peut être la pire et la meilleure des choses [...] au service des causes les plus sombres comme des causes les plus nobles... »

Dans les expériences de Milgram, les sujets sont contraints d'agir contre leur gré : ils obéissent à une « autorité supérieure », bien que ce comportement aille à l'encontre de leurs convictions. Lors d'expériences de « soumission librement consentie », la pression est plus insidieuse encore, puisque les sujets sont manipulés en ayant le sentiment de faire librement ce que l'expérimentateur leur demande.

Au cours des dernières décennies, de nombreux chercheurs ont réalisé des expériences de ce genre, mettant en œuvre différents procédés de manipulation.

a. Les effets d'une prise de décision (expérience de Lewin, 1943)

Pendant la Seconde Guerre mondiale, le gouvernement américain jugea nécessaire, compte tenu des difficultés rencontrées par l'industrie alimentaire, d'amener la population à modifier ses habitudes en consommant davantage d'abats (cœur, foie, rognons, etc.) ou encore de lait en poudre. Suite à l'échec des campagnes de communication entreprises dans ce but, le psychologue Kurt Lewin fut sollicité en vue d'imaginer une stratégie efficace. Convaincu que la modification d'habitudes alimentaires ne pouvait venir que d'un changement de normes sociales, et non de normes personnelles, Lewin décida d'en apporter la preuve au travers d'observations précises.

La procédure expérimentale suivie permet de comparer deux groupes de ménagères :

- Le premier groupe est convié à une conférence où un spécialiste de diététique expose pendant 45 minutes les intérêts nutritionnels et culinaires, voire économiques, de la consommation d'abats. À la fin de l'exposé, un livret de recettes alléchantes est remis à chaque ménagère.
- Le second groupe est réuni pour discuter de la consommation d'abats (morceaux et recettes peu connus, réticences des membres de la famille, dégoût éventuel,...). Un animateur favorise les échanges, répond aux questions et donne, à celles qui le souhaitent, le même livret de recettes que celui distribué dans l'autre groupe. À la fin de la réunion, cet animateur demande aux participantes de dire, en levant la main, si elles sont disposées à cuisiner des abats au cours de la semaine suivante.

Les résultats obtenus s'avèrent très différents d'un groupe à l'autre. Dans le premier, alors que les ménagères se disent convaincues par les arguments du conférencier, elles ne sont que 3 % à cuisiner des abats dans les jours qui suivent. Dans le second, au contraire, 32 % servent des abats au cours de la même période.

Comment expliquer un tel écart ? Nous pouvons remarquer que les conférences peuvent faire naître certaines motivations et attitudes (les ménagères se disent convaincues), sans que cela débouche sur de nouveaux comportements. Le changement effectif de comportement semble donc venir de la prise de décision de groupe (les ménagères du second groupe font publiquement part de leur choix). Lewin (1951) affirme : « La décision relie la motivation à l'action et semble avoir dans le même temps un « effet de gel » qui est dû en partie à la tendance de l'individu à « adhérer à sa décision » et en partie à son « engagement vis-à-vis du groupe ».

L'expérience a été reproduite et d'autres travaux ont suivi. Tous confirment qu'une implication personnelle préalable, sous la forme d'une prise de décision publique, est particulièrement efficace lorsqu'il s'agit de modifier les comportements ou idées d'autrui. Une stratégie de persuasion par l'argumentation serait moins efficace, comme si l'acte de décider était plus important que les motivations ou attitudes qui peuvent conduire à cet acte.

Ces constatations sont à l'origine de nouvelles orientations dans le management, qui consistent à mettre en place des réunions-discussions et à impliquer les salariés dans les décisions les concernant. Cette démarche permettrait d'améliorer la productivité ou l'organisation du travail, tout en suscitant une adhésion qui est bien moindre lorsque la décision émane de la direction.

b. L'amorçage

La stratégie de l'amorçage consiste à amener quelqu'un à prendre une décision, sans en communiquer le coût réel : soit les informations utiles ne sont pas toutes données (mensonge par omission), soit des avantages fictifs sont présentés (mensonge caractérisé). Lorsque la personne reçoit par la suite les informations complémentaires, elle persiste le plus souvent dans sa décision, bien qu'en en percevant les désavantages.

Ainsi, des étudiants ont été recrutés par Joule (1986), pour participer à une expérience censée porter sur la concertation chez les fumeurs et être payée 50 francs par personne. Lorsque les sujets se présentent au laboratoire, l'expérimentateur leur annonce que la rétribution doit être limitée à 30 francs, faute d'argent, et que par ailleurs l'expérience implique une privation de tabac de 18 heures.

Bien qu'ils puissent encore revenir sur leur décision de participer à l'expérience, 95 % des étudiants acceptent de poursuivre.

c. La technique du leurre

Proche de l'amorçage, la technique du leurre consiste à inciter une personne à prendre une décision qui lui paraît avantageuse, pour l'amener ensuite à prendre une décision de substitution nettement moins intéressante, en raison d'une impossibilité à concrétiser la première décision.

Méfions-nous ainsi de certaines publicités annonçant la vente d'un stock limité de téléviseurs (ou de tout autre produit) de qualité à un prix particulièrement attractif. Une fois prise la décision de nous rendre au magasin afin d'acheter l'objet convoité, le risque est grand d'entendre que le

stock est épuisé mais... « bien sûr, d'autres articles sont disponibles... le prix est évidemment un peu plus élevé... mais les performances sont tellement meilleures... » Nous risquons alors de revenir à notre domicile avec un achat que nous n'imaginions pas faire quelques heures auparavant et que nous regrettons peut-être déjà.

d. Le « pied-dans-la-porte »

La stratégie du pied-dans-la-porte consiste à faire accepter une demande anodine à une personne, pour la conduire ensuite à agir comme on le souhaite.

Une recherche de Freedman & Fraser (1966) illustre bien cette forme de manipulation. Il s'agit d'obtenir des ménagères qu'elles acceptent l'implantation, dans leur jardin, d'un encombrant panneau de sécurité routière. Lorsque cette demande est formulée d'emblée, seulement 16,7 % des ménagères acceptent. Mais elles sont 76 % à donner leur accord lorsqu'elles ont été amenées, dix jours auparavant, à coller une vignette de sécurité routière sur leur fenêtre.

La stratégie du pied-dans-la-porte est utilisée depuis longtemps par bien des commerciaux. Par exemple, accepterions-nous d'emblée de consacrer une somme importante à un achat par correspondance ? Probablement pas... mais des catalogues nous sont adressés, de plus en plus nombreux, accompagnés d'un bon de commande. Sur celui-ci, un cadeau (superbement photographié !) nous est souvent proposé. Pourquoi ne pas le demander ? (Une première décision est prise.) L'objet que nous imaginons déjà en notre possession ne pourra cependant nous parvenir rapidement que si son envoi accompagne celui d'une commande. Peut-être pourrions-nous alors envisager l'achat d'un article très bon marché ? (Seconde décision prise.) Mais les frais d'envoi, onéreux pour une « petite » commande, deviennent gratuits à partir d'un certain montant d'achats. De nouveau, nous feuilletons donc le catalogue, en quête d'un second article. (Troisième décision prise.) C'est alors que nous découvrons que l'acquisition d'un article supplémentaire nous permettrait de recevoir un second cadeau, encore plus attirant que le premier... Cet engrenage n'est pas le fruit du hasard. Il a été soigneusement prévu par des professionnels de la vente qui savent que nous sommes nombreux à nous soumettre à ce type d'offres commerciales.

e. La psychologie de l'engagement

L'amorçage, le leurre et le pied-dans-la-porte constituent les trois principaux procédés de manipulation. Il en existe d'autres. Comment expliquer leur efficacité ?

Pour tenter de répondre à cette question, Joule & Beauvois (1998) se réfèrent à la théorie de l'engagement de Kiesler (1971), qui traite du lien entre l'individu et ses comportements. L'engagement dont il s'agit ici n'est pas, selon eux, un engagement subjectif déterminé par les convictions, les attitudes et les motivations de la personne. Ce serait un engagement « externe », induit par les caractéristiques de la situation de telle sorte qu'il « correspond, dans une situation donnée, aux conditions dans lesquelles la réalisation d'un acte ne peut être imputable qu'à celui qui l'a réalisé ». « Tu l'as fait » pourrait-on alors opposer à la personne, dans des circonstances où les sollicitations ont pris plus d'importance que ses motivations ou attitudes.

La force de l'engagement dépendrait donc des circonstances qui conditionnent :

- la visibilité de l'acte ; un acte est d'autant plus engageant qu'il est socialement visible (mentionnons qu'il peut être public, explicite, ou encore irrévocable, qu'il peut être répété ou non...) ;
- son importance (l'engagement augmente lorsque l'acte est coûteux ou lorsqu'il induit de fortes conséquences pour la personne).

Enfin, si la personne a le sentiment d'être libre de son choix, si elle n'est pas l'objet de pressions explicites (menaces ou promesses de récompense) et si elle peut justifier son acte par des raisons personnelles (« explication interne »), alors le « contexte de liberté » renforce encore son engagement.

Nous imaginons facilement à quels types d'abus peuvent conduire les différents procédés de manipulation décrits précédemment. Mais le récit des interventions menées par Joule & Beauvois a de quoi nous faire réfléchir. La manipulation y est mise au service de causes « nobles », aussi

diverses que les économies d'énergie, la réinsertion professionnelle, la lutte contre les accidents du travail, le port des équipements de sécurité ou encore le combat contre le sida. Est-elle acceptable pour autant d'un point de vue moral ? Il conviendrait ici d'ouvrir un débat plus général sur les problèmes éthiques que pose toute stratégie de changement dans notre société. À chacun d'y réfléchir...

C. L'INNOVATION

L'analyse de différents processus d'influence sociale ne serait pas complète si nous laissons de côté une partie des observations et des résultats expérimentaux. Les individus ne subissent pas toujours les normes de groupe, n'obéissant pas toujours à une autorité injuste ou à un procédé de manipulation, sans doute en raison de leur personnalité, mais aussi des circonstances.

1. La réactance

La résistance à une pression sociale pourrait donc être expliquée par des facteurs psychologiques. Ainsi, certaines personnes réagissent par un comportement appelé « réactance », lorsqu'elles se trouvent dans une situation où elles se sentent menacées dans leur indépendance. Selon Fischer (1996) : « La réactance peut être définie comme une résistance individuelle aux pressions sociales, qui s'exprime par le développement d'une motivation négative, liée au sentiment d'une perte de son indépendance et qui se traduit par une tendance à vouloir retrouver sa liberté perdue. »

Brehm (1996) est l'un des premiers auteurs à l'origine de la théorie de la réactance. Il montre que les individus tentent d'affirmer leur liberté d'action lorsque leurs choix comportementaux leur paraissent arbitrairement limités. Par exemple, le désir de lire un livre en pensant qu'il va particulièrement leur plaire est plus fort chez des étudiants qui croient que ce livre est réservé aux adultes, qu'il ne l'est lorsque la vente de l'ouvrage ne subit aucune restriction. Des publicités qui annoncent une limitation de l'offre (« stock limité », « derniers jours de promotion avant la fermeture du magasin », etc.) sont fondées sur la connaissance de ce processus de réactance. Elles ont pour but de renforcer l'envie du consommateur d'acquiescer tel ou tel produit.

La réactance apparaît d'autant plus grande que le sentiment de liberté diminue, notamment quand l'individu attache beaucoup d'importance au comportement menacé. Elle tend également à être plus fréquente quand il a l'impression que son identité est mise en cause et qu'il éprouve le besoin de s'affirmer ou de se distinguer des autres.

2. L'impact social des déviants

Nous avons vu, au début de ce chapitre, que les membres d'un groupe exercent une pression sur les déviants, afin de les ramener dans des limites acceptables par rapport à l'opinion majoritaire. Cependant, le degré de contrainte n'est pas le même dans tous les groupes. Les petits groupes comportent en général moins de sources d'influence et les possibilités de liberté y sont, par conséquent, plus grandes. À partir de ce constat et de diverses observations menées dans des groupes où les normes sont peu rigides, Latane & Nida formulent la théorie de l'impact social (1980), selon laquelle, dans ces groupes, l'interaction permet aux individus d'avoir un impact les uns sur les autres. Dans ces conditions, un déviant peut amener le groupe vers des positions différentes de celles qu'il avait antérieurement. Le poids de son influence dépendrait de la reconnaissance de son action et augmenterait lorsqu'il peut aider, procurer du plaisir ou offrir un statut social à quelqu'un.

3. Le changement social

Nous retrouvons ici le sens commun selon lequel certaines personnes seraient porteuses de changement, parce que plus crédibles et par conséquent plus dignes de confiance. Hollander (1985) confirme ce point de vue en remarquant qu'un membre d'un groupe doit disposer d'un « crédit » aux yeux du reste du groupe pour pouvoir exercer une influence. Mais il y a un paradoxe dans le

fait que le leader serait mieux en mesure d'initier un changement, parce qu'il bénéficie d'un plus grand crédit, alors qu'il incarne par ailleurs les normes du groupe. Et pourtant, de nombreux exemples historiques montrent que des hommes politiques ont pu faire accepter une réforme allant à l'encontre du courant dominant, justement parce qu'ils appartenaient à ce courant.

Il n'en demeure pas moins que quelqu'un qui est dépourvu de tout crédit peut également être à l'origine d'un changement social. On peut citer l'exemple de Pasteur, à l'origine raillé par ses contemporains et rejeté par les milieux médicaux. Il lui aura fallu beaucoup d'obstination et de courage pour faire reconnaître ses travaux et faire changer de nombreuses habitudes sanitaires et médicales.

4. L'influence des minorités

Faucheux & Moscovici (1967) ont été parmi les premiers à poser le problème de l'innovation sociale. Celle-ci se manifeste lorsque :

« L'influence exercée par une minorité oriente le comportement d'une majorité en lui faisant adopter un modèle de réponse qui rend caducs les règles et codes sociaux prédominants, ou qui infléchisse dans sa direction la production de ces règles et codes. »

Une des premières constatations des auteurs a été la grande constance d'idées des grands innovateurs, ainsi que leur volonté d'affirmer leur point de vue en dépit de la réaction de la majorité. Ils formulent alors l'hypothèse suivante : si une minorité est consistante, c'est-à-dire si elle adopte constamment une même position, elle est alors susceptible d'influencer une majorité. Cette hypothèse sera confirmée par de nombreuses expériences.

L'étude de la consistance d'une minorité a inspiré de nombreux chercheurs en psychologie sociale. Leurs travaux permettent de différencier consistance intrapersonnelle (une personne minoritaire reste fidèle à ses convictions) et consistance interpersonnelle (plusieurs individus constituant un groupe minoritaire soutiennent le même avis sans se contredire). Ces chercheurs remarquent qu'une minorité faisant preuve d'une attitude consistante, mais flexible et nuancée selon les circonstances, est plus efficace qu'une minorité affichant une attitude monolithique, intransigeante. D'autre part, la consistance apparaît renforcée si la minorité manifeste sa volonté de négocier, et si elle est perçue comme étant prête à faire des sacrifices et n'ayant rien à gagner à faire changer le point de vue de la majorité. Enfin, deux autres facteurs, l'autonomie et l'investissement relatif au problème, viendraient s'ajouter à la consistance pour expliquer l'influence d'une minorité.

Rappelons ici l'analyse théorique de Moscovici, déjà mentionnée à propos de l'étude du conformisme. Cet auteur place le conflit au cœur des processus d'influence : la soumission aux normes sociales permettrait d'éviter le conflit, et la conformité serait le résultat des compromis atteints par les gens qui essaient de se mettre d'accord. Dès lors, toute minorité active raviverait le conflit et inciterait à une renégociation pour rechercher une nouvelle forme d'accord. Sa capacité de réussite dépendrait de son aptitude à gérer le conflit émergeant contre la majorité et la minorité. C'est ce que Moscovici (1976) appelle le « style comportemental » de la minorité, qui se traduit par des prises de position visant à influencer la majorité, tout en résistant à ses pressions. Un style efficace, nous venons de le voir, suppose un système de réponses consistant, accompagné d'une grande confiance en soi.

Les travaux de Faucheux & Moscovici sont complexes et nous n'avons pu en présenter ici que quelques conclusions. Les plus intéressantes sont sans doute le constat d'influence réciproque entre les majorités et les minorités, et la mise en évidence de mécanismes qui conduisent ces majorités à modifier leurs opinions, valeurs et modes de comportements sous l'influence de minorités actives. Nous pouvons trouver ici une explication à l'évolution des rôles sociaux évoquée plus haut.

Conclusion

Individus et groupes subissent donc de nombreuses pressions sociales. Certains s'y soumettent, alors que d'autres résistent. Cela signifie-t-il que les premiers perdent toutes leurs capacités de réflexion face à une majorité ? Nemeth (1986) soutient que majorité et minorité génèrent des modes de pensée radicalement différents. La première conduirait à une pensée convergente, focalisée sur le message, alors que la seconde orienterait vers une pensée divergente, amenant à considérer de façon plus créative la problématique soulevée par le message. En quelque sorte, la minorité obligerait, par ses arguments, l'individu ou le groupe à mieux fonder ses décisions en faisant un traitement supplémentaire de l'information, tenant compte des choix opposés à ceux de la majorité. En d'autres termes, l'expression d'avis divergents améliorerait la qualité d'une décision de groupe.

Pour clore ce chapitre, il convient de mettre en garde contre une vision manichéenne des processus d'influence : les choix les plus pertinents ne sont pas systématiquement le fait, soit de la majorité, soit de la minorité. Chacun doit donc se prémunir contre un embrigadement aveugle en mettant en œuvre, dans chaque situation, à la fois ses capacités de réflexion et son esprit critique.

BIBLIOGRAPHIE

- ANZIEU Didier et MARTIN Jacques-Yves (1982), *La Dynamique des groupes restreints*, 7^e éd. Paris, PUF, 1982.
- ATTALAH P., *Théories de la communication. Sens, sujets, savoirs*, Sainte-Foy, presses de l'Université du Québec, 1991.
- AUBERT Nicole, GRUERE Jean-Pierre, JABES Jack, LAROCHE Hervé et MICHEL Sandra, *Management, aspects humains et organisationnels*, 4^e éd., Paris, PUF, 1996.
- BATESON Gregory et Coll., *La Nouvelle Communication*, Paris, Seuil, 1981.
- BAUGNET Lucy, *L'Identité sociale*, Paris, Dunod, 1988.
- BELLIER Sandra, *Le Savoir être dans l'entreprise*, Paris, Vuibert, 1998.
- BLANCHET Alain et TROGNON Alain, *La Psychologie des groupes*, Paris, Nathan, 1994.
- CONSTANT Anne-Sophie et DANIN Francine, *Relations professionnelle*, Paris, Foucher, 2007.
- CROZIER Michel & FRIEDBERG Erhard, *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1986.
- ENRIQUEZ Eugène, *L'organisation en analyse*, Paris, PUF, 1992.
- FISCHER Gustave-Nicolas, *Les Concepts fondamentaux de la psychologie sociale*, 2^e éd., Paris, Dunod, 1996.
- GOFFMAN Erving (1959), *La Mise en scène de la vie quotidienne*, 1. *La Présentation de soi*, trad. fr., Paris, D. de Minuit, 1973.
- GOODY Jacques, *La raison graphique. La domestication de la pensée sauvage*, Paris, Ed. de Minuit, 1979.
- JOULE Robert-Vincent & BEAUVOIS Jean-Léon, *La Soumission librement consentie*, Paris, PUF, 1998.
- LASWELL Harold, *Propaganda techniques in the world war*, New York, Knopf, 1927.
- MAISONNEUVE Jean, *Psychologie des affinités*, Paris, PUF, 1966.
- MAISONNEUVE Jean, *Introduction à la psychosociologie*, Paris, PUF, 1973.
- MARC Edmond et PICARD Dominique, *L'Interaction sociale*, Paris, PUF, 1989.
- MATTELART Armand et Michèle, *Histoire des théories de la communication*, Paris, La Découverte, 1995.
- MEAD George-Herbert (1934), *L'Esprit, le Soi et la Société*, trad. fr., Paris, PUF, 1963.
- MILGRAM Stanley, *Soumission à l'autorité*, Paris, Calmann-Lévy, 1974.
- MORIN Jean-Michel, *Organisation, Dictionnaire de sociologie*, Paris, Seuil, 1999.
- MORRIS Dave, *La Clé des gestes*, Paris, Grasset, 1977.
- MOSCOVICI Serge (éd.), *Psychologie sociale des relations à autrui*, Paris, Nathan, 1994.
- MUCCHIELLI Alex, *Les sciences de l'information et de la communication*, Paris, Hachette Livre, 2006, p. 5.

- OLLIVIER Bruno, *Les sciences de la communication*, Paris Armand Colin, 2007.
- ROCHER Guy, *Parsons et la sociologie américaine*, Paris, PUF, 1972.
- SACRISTE Valérie, *Communication et médias*, Paris, Foucher, 2007.
- WATZLAWICK Paul, *Une logique de la communication*, Paris, Seuil, 1979 (1^{re} édition 1967).

EXERCICES AUTOCORRIGÉS

Exercice 1

ÉNONCÉ

Jean Maisonneuve, psychologue, a tenté de comprendre les comportements sociaux (par exemple : le conformisme, la domination, la dépendance, l'indifférence...) en les rattachant, d'une part à des facteurs psychologiques individuels, d'autre part à des conditionnements sociaux.

À propos du processus de personnalisation, il s'interroge : « Comment (ce processus) peut-il conduire fréquemment le sujet à s'aliéner dans un personnage ? »

TRAVAIL À FAIRE

Proposez des éléments de réponse à cette question, en argumentant votre propos et en l'étayant d'exemples précis.

CORRIGÉ

Tout individu se définit dans le rapport à autrui, semblable aux autres mais en même temps unique parmi les autres. Si le processus d'individuation fait de chacun de nous un être singulier, celui de personnalisation nous conduit à intégrer les normes sociales, en endossant les multiples rôles que nous propose la société. Le personnage constitue donc une sorte de compromis entre la spontanéité du sujet (avec ses pulsions, ses aspirations) et les exigences sociales.

Il n'est pas rare que la spontanéité du sujet s'amenuise, avec pour effet la constitution d'un personnage rigide, aux comportements stéréotypés. Nous présenterons ici quelques exemples, en nous référant à Jean Maisonneuve (1967).

« **Le personnage comme rôle social (le devoir être)** » se conforme strictement à un modèle et aux attentes d'autrui.

Nous appartenons tous à une culture qui se présente comme un réseau de représentations communes (par exemple : les représentations du travail sont différentes selon que l'on appartient à la culture française, japonaise ou togolaise...) et nous participons à des groupes qui se caractérisent par des comportements et un système de valeurs particuliers (par exemple : les comportements quotidiens et les valeurs des ouvriers travaillant dans tel atelier se différencient de ceux des cadres appartenant à la même entreprise, alors que tous partagent des valeurs communes à l'ensemble des membres de cette entreprise...).

Modèles collectifs, normes implicites ou explicites, influencent donc nos comportements au point que nous nous sentons parfois « en représentation », obligés de produire une certaine image de nous-mêmes, conforme à ce que l'on attend de nous.

Ainsi peut se constituer une « façade sociale », lorsque les divers rôles sont assumés au travers d'un personnage type qui enferme l'individu dans un mode de fonctionnement rigide (par exemple, lorsque le rôle professionnel imprègne les comportements privés de l'individu qui joue en toutes situations le médecin ou le professeur...).

« **Le personnage comme idéal personnel (le vouloir être)** » est vécu par le sujet comme l'expression de son moi profond et correspond à une aspiration, une visée personnelle. Tous les comportements qui servent cet idéal sont mis en œuvre de façon privilégiée. Certains consacrent ainsi leur vie à une grande cause, telle l'aide à autrui, ou encore la défense des opprimés. Le psychiatre Adler interprète cette orientation des efforts du sujet comme une surcompensation de ses propres insuffisances.

« **Le personnage comme masque (le paraître)** » est une sorte de compromis entre le « devoir être » et le « vouloir être ».

Le sujet utilise le masque pour cacher consciemment à autrui ce qu'il est et fait réellement, dans son propre intérêt (c'est le cas du dissimulateur ou du manipulateur, comme Tartuffe – dévot, politicien, moraliste, philanthrope – qui dupe son entourage en se moquant intérieurement de la naïveté de celui-ci) ou pour se donner une illusion de bonne conscience (le pharisien camoufle son profit en sacrifice).

Il arrive aussi que le sujet se cache à lui-même ce qu'il est réellement ou ce qu'il craint d'être.

« **Le personnage comme refuge (ou comme alibi)** » se cantonne dans un rôle familier pour éviter d'être confronté à autrui dans les interactions qui le dérangent ou le déstabilisent (c'est, par exemple, le « spécialiste » qui a réduit ses centres d'intérêt et dont les occupations servent d'alibi, aux dépens des autres devoirs sociaux ou familiaux).

Le personnage rigide, tel que nous venons de le décrire au travers d'exemples, se constitue autour d'un noyau d'habitudes qui organisent les comportements selon de grands principes de vie. Ces habitudes prennent racine dans l'inconscient du sujet qui a tendance à reproduire le mode de relation qui l'unissait, enfant, à son entourage familial. Le rôle privilégié, systématisé et constamment rejoué, a alors une fonction défensive qui contribue à la protection du moi. Seule alors une prise de conscience faciliterait l'adoption de rôles diversifiés mieux adaptés aux différentes attentes sociales.

Exercice 2

ÉNONCÉ

« L'homme n'est pas le simple jouet des séries de causes et d'effets [...] Sa finalité, comme aussi sa grandeur, est d'y ajouter sa marque [...] C'est à ce titre qu'il est vraiment une personne. Dans ses relations à autrui, il n'est plus le porteur de masques, il ne réduit pas les autres à des statuts, il ne les classe pas dans des catégories stéréotypées. La société en marche tend plutôt à démasquer ceux qui la composent et qui lui apportent l'élan, plus ou moins original, de leur personnalité. »

TRAVAIL À FAIRE

Que pensez-vous de cette affirmation du sociologue Jean Cazeneuve ?

CORRIGÉ

Introduction

Jean Cazeneuve tente ici d'apporter des éléments de réponse à une question centrale dans les sciences humaines : quel lien établir entre la personne et la société ? Cette question conduit à poser le problème de la place de la personne humaine dans la société, mais aussi celui de son existence même, de sa réalité au sein de la société.

Remarquons que Jean Cazeneuve répond par une affirmation qui comporte une négation : il réfute un point de vue qui pourrait s'opposer au sien, selon lequel la personne ne serait qu'un produit de la société.

Première partie

Idée centrale : Dans ses relations à autrui, l'homme est porteur de masques. Il joue divers rôles socialement déterminés et catégorise les autres selon des stéréotypes associés aux différents statuts sociaux.

a. La société se présente comme un enchevêtrement complexe de rôles

La société réunit des individus vivant en groupes organisés, où les interactions sont régies par des rôles sociaux.

Les individus ont donc à assumer une pluralité de rôles qui doivent être, dans la mesure du possible, conciliables entre eux. Pour le sociologue Parsons, rôle social, statut social et communications sont combinés.

Le rôle est un modèle organisé de conduite, relatif à une certaine position de l'individu dans un ensemble interactionnel. Selon l'ethnologue Linton, le rôle est un modèle social, normatif, impératif : « il correspond à l'ensemble des modèles culturels associés à un statut donné. »

Le rôle peut être considéré comme une réponse aux attentes des autres, de la société. Ces attentes constitueraient un code des conduites possibles et probables.

Le rôle suppose un consensus social, une adhésion générale. Même le déviant tient un rôle accepté par les autres : il est reconnu comme étant un déviant.

Le rôle est en étroite relation avec les tâches à remplir, puisqu'il est apparenté à la fonction (cf. les sociétés animales... mais aussi les rôles professionnels...).

b. Il y a un apprentissage des rôles sociaux

L'ensemble des conduites qui constituent un rôle est sous-tendu par un petit nombre d'attitudes qui forment un tout cohérent si on le rapporte à une finalité présumée (orientation générale du rôle). Ces attitudes sont acquises, relativement stables, elles résultent de situations répétées et deviennent des habitudes.

La répétition des situations conduit à une représentation mentale des modèles sociaux et de l'articulation des rôles dans le système social. Cette représentation mentale n'est que partiellement consciente.

c. Ceci conduirait à réduire la personnalité au jeu des rôles

Nous ne serions que des acteurs et la personnalité se confondrait avec le personnage.

Deuxième partie

Idée centrale : Dans ses relations à autrui, l'homme fait preuve de spontanéité. Il s'éloigne des rôles socialement déterminés en y ajoutant sa marque.

a. Les rôles sociaux ne sont jamais complètement définis

Les situations sociales ne se reproduisent pas à l'identique et les modèles sociaux ne peuvent pas intégrer tout ce qu'il peut y avoir de particulier dans chaque situation.

La société elle-même évolue (nouvelles techniques, changements de mœurs) et certains rôles traditionnels « s'usent » alors que de nouveaux rôles émergent (cf. nouveaux métiers ≠ anciens métiers).

b. Dans une situation sociale donnée, chaque individu doit assumer plusieurs rôles

Ces rôles sont liés aux différentes positions que l'individu occupe (par exemple : ouvrier, âgé, syndicaliste, père de famille) : un rôle sera alors souvent privilégié (l'ouvrier se conduira « en père de famille » avec un jeune stagiaire, dans l'atelier).

c. La prolifération des rôles sociaux est source de conflits interindividuels

Il n'est pas possible de faire l'apprentissage de tous les rôles sociaux ni de se les représenter tous mentalement. Des attentes divergentes sont ainsi potentiellement porteuses de conflits qui ne peuvent être évités qu'en sortant du cadre social établi, en adoptant des conduites novatrices.

d. La prolifération des rôles sociaux est source de conflits individuels

L'individu ne parvient pas toujours à assumer les divers rôles qui lui incombent et refuse souvent de renoncer à l'un d'entre eux (par exemple : la femme partagée entre son rôle d'épouse, son rôle de mère et son rôle professionnel). Ce type de conflit incite à changer les habitudes en recherchant des solutions nouvelles.

e. Ceci conduirait à considérer la personnalité comme capable de réinterpréter constamment une infinité de rôles

En recréant dans chaque situation le rôle assigné (point de vue du psychologue Moréno).

Troisième partie

Idée centrale : L'être humain qui vient au monde est d'emblée un individu qui fait partie de la société, mais il est aussi une personne dont les choix engagent d'une certaine manière l'humanité.

a. La personne n'est pas réductible à l'individu

Pour le philosophe et sociologue Georges Herbert Mead, la personnalité se construit au travers d'apprentissages sociaux, avec une prise de conscience progressive de « soi dans le monde » (facilitée par l'accès au symbolisme). Le « je » coordonne les rôles, donne une dynamique à la personnalité tout en en représentant la partie la plus abstraite. Il s'affirme dans la réaction de l'individu face aux autres, est un facteur de spontanéité et de création.

Pour Moréno, le moi émerge progressivement des rôles appris mais, dans une certaine mesure, s'en libère : la personnalité, structure dynamique, réinterprète à tout instant les rôles prescrits en fonction de son équilibre actuel.

Pour le philosophe spiritualiste Bergson (position la plus extrême), la personnalité (le je, le moi profond) transcende les rôles et ne fait que s'exprimer au travers d'eux.

b. La conscience personnelle liée au fait que l'homme se trouve dans une situation sociale contribue à changer l'ordre social

Selon G.H. Mead, l'interaction de l'homme avec la société permet la naissance de la conscience qui, elle-même, engendre le mouvement social. Le « je » représente l'initiative personnelle et réformateurs, savants, chefs d'état ont un « je » particulièrement affirmé.

Les situations de conflits de rôles favorisent particulièrement cette prise de conscience qui conduit à la réintégration des rôles et de l'évolution des structures sociales (ce sont des mères de famille ayant un statut professionnel qui ont incité à la création de crèches, garderies, aides à domicile...).

Le psychosociologue Moscovici remarque que l'élaboration de nouvelles normes, l'innovation viennent en général des minorités : « La réalité quotidienne montre que les grandes modifications sociales sont le fruit d'écoles isolées ou d'innovateurs qui s'écartent de l'orthodoxie communément admise... »

Conclusion

Dans cette perspective, la personne humaine devient une sorte d'idéal vers lequel devraient tendre chaque homme et chaque femme. « La société se doit alors de reconnaître l'autonomie de celui ou celle qui se présente ainsi comme responsable de ses actes » écrit J. Cazeneuve. La société a besoin de ces hommes et de ces femmes responsables, et il lui faut les « démasquer » en vue de son propre renouvellement et de son propre progrès.

CHAPITRE 2. LA RECHERCHE D'INFORMATION

Partie rédigée par Francine DANIN

La recherche d'information comme la collecte de la documentation (indispensable pour réaliser votre mémoire) est aussi un des domaines fondamentaux de la vie professionnelle.

En effet, l'information constitue aujourd'hui un élément clé dans la vie des entreprises et notamment l'information numérique partagée en réseaux Intranet et Extranet. Qu'il s'agisse de veille technologique en recherche et développement ou de l'utilisation de l'informatique dans toutes les activités d'une entreprise classique (conception, production, logistique, fonction commerciale, etc.) par la gestion électronique des documents (GED), l'information numérisée et partagée a bouleversé les pratiques, les métiers, le paysage économique.

Ainsi dans un rapport remis en 2005 au ministre délégué à l'industrie, Jean-Michel Yolin écrit-il²² :

« De plus en plus fréquemment, le contenu informationnel dans un produit dépasse, en valeur, son contenu en énergie, en matière première et en heures de travail manufacturier [...] De plus la compétitivité d'une entreprise, liée à la pertinence de ses décisions, dépend largement de la qualité des informations dont elle dispose et de sa capacité à les capitaliser et à les traiter. On a pu dire aussi qu'«aujourd'hui Boeing, c'est 80 % "d'infomanagement" et 20 % de processus physiques" »

Le CIO de Boeing, mission Acel à Chicago, mai 2002.

On mesure donc l'enjeu que représente une maîtrise des concepts, méthodes et techniques de documentation et de traitement de l'information pour les futurs professionnels que vous êtes.

SECTION 1. L'INFORMATION ET LA DOCUMENTATION

I. LES DOCUMENTS

La **mémoire** sert à emmagasiner les **informations** contenues dans les messages. La mémorisation s'effectue de façon **structurée** et c'est la capacité à **conserver** les informations de manière organisée et à les **diffuser** pour en produire de nouvelles qui permet la construction de la **connaissance** avec la **langue** comme vecteur.

Les membres des sociétés de tradition orale connaissent leurs mythes fondateurs, les grands événements de leur histoire et les généalogies grâce à des « spécialistes », par exemple les griots en Afrique, dont la fonction est de les conserver en leur mémoire et de les transmettre.

L'invention de l'écriture a permis de démultiplier les possibilités de la mémoire individuelle du point de vue de la masse d'informations accumulables et reproductibles et de leur diffusion dans l'espace et dans le temps. Dès que les hommes ont commencé à inscrire leurs réflexions, à décrire leurs actes sur des supports matériels, que ce soit des tablettes de cire, d'argile, des rouleaux de papyrus ou du parchemin, ils ont eu le souci de conserver ces objets dans des **lieux conçus à cet effet** et d'élaborer des instruments en facilitant l'accès – des inventaires par exemple – selon des **conventions** comprises par la communauté concernée. C'est ainsi qu'il y a une trentaine d'années des archéologues ont découvert des archives sous forme de briques d'argile vieilles de plus de 5 000 ans contenant l'enregistrement de transactions effectuées à Sumer, en Mésopotamie, le plus ancien État connu de l'histoire de l'humanité.

La **bibliothèque** est le **lieu de mémoire extérieur à la mémoire individuelle** où est engrangé le plus grand nombre d'éléments de connaissance d'une civilisation. Son importance est telle que

22. YOLIN Jean-Michel. Rapport de mission pour le ministère délégué à l'industrie. *Internet et Entreprise : mirages et opportunités ? Pour un plan d'action. Contribution à l'analyse de l'économie de l'Internet*. Mise à jour 1^{er} novembre 2005. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.telecom.gouv.fr/fonds_documentaire/rapports/mirage2005-f.pdf>. Consulté en avril 2007.

l'incendie qui a détruit au II^e siècle avant Jésus-Christ les 700 000 volumes (rouleaux de papyrus et tablettes de cire) rassemblés dans la bibliothèque d'Alexandrie est considéré comme une des grandes catastrophes qu'a connues l'humanité. Ainsi l'histoire de l'écriture, du livre et celle des bibliothèques sont-elles liées.

Au haut Moyen-Âge, l'invention du codex représente une étape déterminante de l'évolution du livre. Le codex prend en effet la forme rectangulaire constituée de feuilles reliées que l'on évoque en utilisant le terme livre. Il s'agissait de plusieurs peaux de mouton généralement, le parchemin, pliées en quatre ou en huit et cousues les unes aux autres. Ce système permettait de consigner les écrits plus facilement que les rouleaux de papyrus. Leur consultation en était plus aisée également, car les feuilles prennent moins de place et permettent un retour en arrière ou un feuilletage vers l'avant sans que le fil de la lecture ne se perde. En outre, par sa forme rectangulaire, il est plus facile à transporter et le parchemin se conserve mieux que le papyrus.

Ainsi, le codex favorisa le développement du travail intellectuel et accéléra la diffusion des connaissances.

À la Renaissance, l'industrialisation de l'écriture grâce à l'imprimerie et l'utilisation du papier ont permis de diffuser en un plus grand nombre et plus loin ce qui n'était alors accessible qu'à un petit nombre d'initiés. Ainsi la circulation des idées s'est accélérée une nouvelle fois et l'on s'est rendu compte de l'importance de l'information dans la formation de la collectivité, ce qu'on allait appeler au XIX^e siècle l'opinion publique.

Cette accélération est actuellement à son comble avec ce qu'il est convenu d'appeler **l'explosion documentaire** due au développement **des technologies de l'information et de la communication**. Désormais, l'information est devenue un enjeu industriel à travers **l'informatique** qui tend à servir de support à la majorité des activités humaines ; de plus, la proportion de l'information dans la valeur ajoutée d'un produit ne cesse de croître. La numérisation des messages et leur mise en réseau avec Internet caractérisent la deuxième moitié du XX^e siècle.

Dans un contexte où leur profusion rend les informations volatiles et risque par excès d'abondance de faire écran, **savoir se documenter devient une nécessité vitale pour accéder à la connaissance et se donner les moyens de l'action**. Afin d'être en mesure d'exercer son jugement, l'élève puis l'étudiant et enfin l'adulte doivent apprendre à repérer ce qui leur est nécessaire dans cette masse.

La documentation est à la fois l'acte de gérer le contenu de l'information et son résultat. Du point de vue du spécialiste, il s'agit d'élaborer des instruments facilitant l'accès à des documents qu'il a réunis dans un lieu. Du point de vue de l'utilisateur, il s'agit d'utiliser ces instruments afin d'avoir accès aux documents, et de sélectionner ceux dont il a besoin d'exploiter le contenu. En outre, le support électronique des messages et la diffusion en réseau transforment l'économie du livre et bouleversent tous les secteurs d'activité.

A. TYPOLOGIE DES DOCUMENTS

Si se documenter, c'est savoir accéder à un document puis savoir l'utiliser, il convient de préciser ce qu'est un document. Les points de vue selon lesquels on peut aborder un document sont multiples : sa définition peut être relative à sa nature, à son support, à sa relation au traitement documentaire, etc.

1. Définition relative à la nature du document

Tout objet est porteur d'information. Un débris de terre cuite est un déchet. En revanche, s'il a été retrouvé lors d'une fouille, s'il est un objet d'étude pour l'archéologue, alors c'est un document. Ainsi, dès qu'un objet est abordé du point de vue de l'information qu'il contient et subit un traitement destiné à son classement, à la description de son contenu, toutes opérations qui se font au moyen de la langue, il devient un document.

Toutefois, nous privilégions, dans le cadre de ce travail, les documents porteurs de messages utilisant la langue écrite et accessoirement ceux qui utilisent l'image et la parole.

Ainsi, par sa nature un document peut être :

- un texte écrit ;
- un enregistrement sonore ;
- une image fixe ;
- une image animée ;
- un enregistrement audiovisuel ;
- un enregistrement électronique, soit écrit, soit multimédia ou hypermédia (la terminologie n'est pas encore définitive) qui intègre simultanément l'écrit, le son et l'image sur le même support et dont la complexité bouleverse le paysage de la publication et de l'information.

2. Définition relative au support du document

Le support du document peut être :

- le papier (texte écrit, estampe, photographie, etc.) ;
- les supports analogiques ;
 - le film (image fixe, image animée sonorisée ou non),
 - la bande magnétique (sonore, audiovisuelle, données numériques),
- les supports électroniques :
 - le support électronique sur serveur,
 - le disque compact ou cédérom sur lequel, grâce au laser, on peut imprimer simultanément, si on le souhaite, toutes les natures de messages, textes écrits, images fixes et animées, son, audiovisuel, dès lors qu'ils sont numérisés ; le disque compact est lisible en monoposte ou en réseau sur un écran d'ordinateur.

Chaque support comporte différents formats normalisés.

Une attention particulière doit être apportée aux films **microformes** :

- les microfilms : ce sont des films sur lesquels est reproduit de façon miniaturisée le contenu de documents rares, fragiles ou encombrants comme les journaux ou les manuscrits ; des appareils spéciaux permettent aux usagers de dérouler ces films en les grossissant ;
- les microfiches : répondant aux mêmes techniques que les microfilms, ce sont des fiches au lieu d'être des rouleaux de film. Ce sont essentiellement des reproductions miniaturisées des thèses ; leur lecture se fait au moyen d'un appareil, le lecteur de microfiches.

Notons que ces supports tendent à être remplacés par le cédérom et la mise en ligne sur support électronique.

3. Pour les documents écrits, définition relative à leur diffusion

Définition relative à leur diffusion

- du point de vue de leur périodicité :
 - les monographies : ouvrages, rapports, thèses...
 - les périodiques : quotidiens, magazines et revues hebdomadaires, mensuels, trimestriels, etc. annuaires.
- du point de vue de leur commercialisation ou de leur non-commercialisation. Toutes les publications commercialisées reçoivent un numéro :
 - Identity Standard Book Number, ISBN, lorsqu'il s'agit de monographies,
 - Identity Standard Serial Number, ISSN, lorsqu'il s'agit de publications en série.

Quand elle n'est pas commercialisée, la production écrite ne comporte pas de numéro standardisé et, dans ce cas, on la désigne sous le terme de **littérature grise**, terme qui indique non pas qu'un écrit soit abouti ou non du point de vue de son contenu mais qu'il ne l'est pas du point de vue éditorial. Il s'agit dans ce cas de rapports, de thèses, de bulletins non commercialisés. En revanche, une thèse ou un mémoire édité dans le circuit commercial deviennent un ouvrage muni d'un ISBN.

4. Définition relative au traitement documentaire

a. Les documents primaires

➡ Les ouvrages de référence ou usuels

Ils constituent un recueil d'informations ponctuelles.

Les encyclopédies

L'*Encyclopædia universalis* est la plus utilisée par les étudiants ; on peut également citer l'*Encyclopédie Larousse* et l'*Encyclopédie Bordas*.

Les dictionnaires

- les dictionnaires de langue, le *Robert*, le *Larousse*, le *Trésor de la langue française* ;
- les dictionnaires bilingues ;
- les dictionnaires de synonymes, analogiques ;
- les dictionnaires de noms propres ;
- les dictionnaires d'abréviations ou de sigles ;
- les dictionnaires spécialisés : en philosophie, en sociologie, etc. Ce type de dictionnaire tend à se généraliser dans toutes les disciplines et sous-disciplines.

Les répertoires, les annuaires

Ils contiennent des informations sur des personnes, des organismes, des lieux par thème ou catégorie professionnelle.

- *Répertoire de l'administration française*. Paris : La Documentation française, 2007. 736 p.
- *Bottin administratif*. Paris : Lexis Nexis Juris Classeur (édition annuelle). Une version sur cédérom est fournie avec la version imprimée ;
- *Annuaire statistique de la France* 2007. Paris : Insee 110^e édition, 2007. 614 p. (Imprimé).

➡ Les monographies

Ce terme désigne des documents uniques (*mono-*) : les livres, les rapports, les mémoires, les thèses.

Un livre peut être une œuvre unique et faire partie d'une collection, c'est-à-dire d'une publication en série :

- les ouvrages ;
- les actes de manifestations scientifiques non périodiques (colloques, congrès) ;
- les thèses et les mémoires publiés ou non publiés ;
- les rapports de recherche et les rapports techniques ;
- les programmes informatiques (logiciels) ;
- les bases de données informatiques.

➡ Les publications

Elles comprennent :

- les revues ;
- les journaux ;
- les actes de manifestations scientifiques périodiques (colloques, congrès) ;
- les bulletins d'information des organismes officiels ;
- les collections d'ouvrages illimitées. Parmi les collections les plus connues on peut citer la collection encyclopédique *Que sais-je ?* aux Presses universitaires de France, les collections littéraires *Folio* chez Gallimard, *Le Livre de Poche* chez Hachette.

► *Autres documents graphiques*

Les documents graphiques (cartes, plans), les images scientifiques (schémas, coupes, etc.), **les images fixes** (estampes, photographies, etc.), **les images animées** (films cinématographiques, télévisés, fictions ou documentaires mais aussi les images animées électroniques – palette graphique ou 3D), **les documents sonores** font également partie des documents primaires.

Désormais, tous ces documents peuvent être numérisés en multimédia. Cette tendance tend à s'accélérer et le document peut être disponible à la fois sur papier ou sur cédérom et, de plus en plus souvent, seulement sur cédérom. De plus, certains documents comme les images 3D sont spécifiques au multimédia, car elles sont fabriquées directement à partir de calculs algorithmiques effectués sur ordinateur.

b. Les documents secondaires

Pour faciliter l'accès aux documents primaires ou à l'information, on a conçu divers outils que l'on nomme **documents secondaires** : catalogues, index, bibliographies, répertoires, etc.

► *Les catalogues*

Ils signalent les documents et leur localisation ; actuellement les catalogues des bibliothèques sont informatisés mais les fichiers récolant les fonds antérieurs à l'informatisation des bibliothèques, c'est-à-dire au début des années 1980, ne sont pas tous informatisés et, dans ce cas, on continue à avoir recours aux fichiers alphabétiques « auteurs » et aux fichiers « matière » pour les documents entrés avant l'informatisation.

Les moyens technologiques actuels facilitent le développement des catalogues collectifs, c'est-à-dire un travail de signalement des documents en réseau.

L'Agence bibliographique de l'enseignement supérieur (Abes) dont le site Internet est accessible à l'adresse <<http://www.abes.fr/abes/index.html>> a été chargée jusqu'en 1999 de la mise en œuvre du schéma directeur informatique du réseau des bibliothèques universitaires.

L'Abes gère :

- le catalogue collectif de l'enseignement supérieur, le catalogue Sudoc (Système universitaire de documentation), <<http://www.sudoc.abes.fr/>>
- le portail d'accès aux ressources électroniques, le portail Sudoc (accès direct aux documents) ;
- le projet Star (Signalement des thèses, archivage et recherche), destiné à permettre le dépôt, le signalement et l'archivage des thèses en format numérique.

► *Les bibliographies*

Ce sont des instruments documentaires comportant les références des documents par ordre alphabétique d'auteur ou de titre ou par thème.

Les bibliographies nationales signalent ce qui est publié dans un pays et sont élaborées par les bibliothèques nationales qui reçoivent, conformément à la législation, un exemplaire de chaque publication : c'est le dépôt légal qui, en France, relève de la Bibliothèque nationale de France et, pour certains types de documents, le dépôt légal est délégué à d'autres bibliothèques habilitées. La bibliographie nationale est également un catalogue qui localise les documents conservés à la Bibliothèque nationale ou dans les bibliothèques habilitées.

Les notices de ce catalogue sont versées vers le système universitaire pour alimenter à terme le catalogue collectif de France où seront localisés tous les ouvrages figurant dans les bibliothèques en France.

Le Cercle de la librairie diffuse également l'inventaire des parutions commercialisées accessible sur Internet, sur le site Électre (par abonnement) et sur cédérom.

Les bibliographies spécialisées concernent la production dans un domaine ou dans une discipline. Elles peuvent être courantes ou rétrospectives mais toutes visent l'exhaustivité dans les limites qui leur sont imparties. La grande majorité des bibliographies existe sous la forme de banques de données de références bibliographiques.

B. L'ACCÈS AUX DOCUMENTS²³

Les professionnels de l'information, bibliothécaires et documentalistes, utilisent les langages documentaires, vocabulaire normalisé et structuré pour l'indexation. **L'indexation** ou analyse documentaire est la description structurale et sémantique du document. Le classement et le rangement des ouvrages dans la bibliothèque sont fonction de leur cote de **classification**, établie à partir de l'indexation.

Le classement, le rangement et l'indexation (cote) des ouvrages de la collection d'une bibliothèque se font à partir des descripteurs (résultat de l'analyse documentaire).

On retrouve facilement cette classification par thèmes dans le classement par rayonnage.

1. Les classifications encyclopédiques

Utilisées dans les lieux documentaires dont les fonds sont en accès libre, elles tentent de concilier les exigences d'ordre intellectuel et matériel afin qu'une certaine cohérence intellectuelle préside au rangement des ouvrages. La classification décimale universelle (CDU) sur la base du principe selon lequel à chaque branche du savoir correspond une classe comportant des subdivisions, a adopté une notation décimale allant de 0 à 9 pour couvrir l'ensemble du savoir humain.

- 0 Généralités
- 1 Philosophie, psychologie
- 2 Religion, théologie
- 3 Sciences sociales, économiques et juridiques ; sciences de l'éducation
 - 310 Statistiques générales
 - 320 Science politique
 - 330 Économie politique
 - 340 Droit
 - 350 Administration publique et science militaire
 - 360 Problèmes et services sociaux ; associations
 - 370 Éducation
 - 380 Commerce, communication, transports
 - 390 Coutumes, étiquette, folklore
- 4 (Provisoirement inoccupée)
- 5 Mathématiques et sciences pures
- 6 Sciences appliquées
- 7 Beaux-arts, arts industriels, divertissements, jeux, sports
- 8 Langues, linguistique, littérature
- 9 Archéologie, géographie, biographie, histoire

Chaque division comporte des subdivisions allant de 0 à 9, ayant elles-mêmes le même nombre de subdivisions possibles. Ces notations sont appelées indices et ne peuvent aller au-delà de trois chiffres ; un point sépare les trois premiers chiffres des trois suivants.

2. La cote

L'indice suivi des trois premières lettres du nom de l'auteur constitue la cote.

EXEMPLES

- CASPAR, Bernard. Exercices de comptabilité approfondie et révision DECF sera coté : 658.2 CAS
- MATTELART, Armand, La mondialisation de la communication, se trouvera coté : 384 - MAT.

23. D'après GHEERAERT Marie-Agnès et BILLOU Bernard. *Le travail de recherche documentaire, un guide pour la documentation scientifique*. Paris : Université Pierre et Marie Curie. [en ligne]. Disponible sur <<http://webdoc.snv.jussieu.fr>>.

Cette cote figurant sur la notice et sur le dos du livre signifie que le livre se trouve dans les rayonnages comportant une signalisation 300 (sciences sociales) ; il se trouvera en 380 (communication) et plus précisément en 384 qui signifie « Autres modes de communication – télécommunication ».

3. Les notices bibliographiques

Les notices bibliographiques contiennent la description complète (et standardisée) des ouvrages. Elles sont répertoriées sur :

- le catalogue ;
- le fichier manuel (rangé en double par auteurs et par sujets) ;
- les bases de données bibliographiques.

Elles contiennent trois zones d'information :

- l'adresse bibliographique du document ;
- le résumé ou sommaire du document (absent dans l'exemple ci-dessous) ;
- les vedettes-matières ou descripteurs ou sujets du document.

Exemple de notice du catalogue du Sudoc

	Numéro de notice : 003672506
Titre :	Exercices de comptabilité approfondie [Texte imprimé] : DECF / par Bernard Caspar,... et Gérard Enselme,... - 3e éd
Alphabet du titre :	latin
Auteur(s) :	Caspar, Bernard. Auteur Enselme, Gérard. Auteur
Date(s) :	1995
Langue(s) :	français
Pays :	France
Editeur(s) :	Paris : Litec, 1995
Description :	523 p. ; 21 cm
ISBN :	2-7111-2546-7 (br.) : 215 F
EAN :	9782711125463
Notes :	L'ouvrage porte par erreur : ISSN 0150-8814. - 9782711125463
Collection(s) :	<u>Expertise comptable, ISSN 0150-7478 : 1995</u>
Sujets :	<u>Comptabilité analytique -- Problèmes et exercices</u> <u>Vérification comptable -- Problèmes et exercices</u> <u>Comptabilité -- France -- Problèmes et exercices</u> <u>Entreprises -- Comptabilité</u> HF5661
Origine de la notice : BN SF BN BN	

II. LA RECHERCHE DOCUMENTAIRE

Rechercher une information n'a de sens que si l'on a préalablement défini pour soi la nature de l'information recherchée et l'usage que l'on veut en faire : si l'on doit étudier, par exemple, « l'évolution des comportements consuméristes des Français depuis 20 ans », il convient de se demander si l'étude consiste en une description statistique, ou en une analyse comportementale ou les deux : dans le premier cas, l'information essentiellement chiffrée sera disponible dans les études et enquêtes de l'Insee, dans le second, le Credoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) vous apportera davantage d'informations sociologiques. La recherche de l'information n'est pertinente que si l'on s'est fixé un objectif, donc si l'on a défini par avance une hypothèse de travail, quitte à la modifier si les informations trouvées infléchissent cette hypothèse.

Par ailleurs, lorsque l'on doit traiter un sujet que l'on maîtrise mal ou sur lequel « on manque d'informations », on a tendance à accumuler des documents, sans s'assurer qu'ils contiennent des informations pertinentes, ce qui produit une masse composite de « données » que l'on peine à trier, classer et structurer. Il convient donc de rechercher avec méthode, c'est-à-dire d'appliquer à la recherche d'information les compétences d'acquisition des connaissances (méthodes cognitives) que l'on utilise dans d'autres domaines.

Vous trouverez dans cette partie de cours, des outils vous permettant

- de définir l'objet d'une recherche ;
- de mener une recherche ciblée et efficace et de valider les informations recueillies, notamment sur Internet ;
- de référencer et citer les documents.

A. LES PRÉALABLES

Lorsque l'on effectue une recherche, c'est pour avoir une **connaissance** de faits, de concepts, de renseignements chiffrés ou textuels, que l'on a l'intention d'utiliser dans un travail (dossier, rapport, étude, application, etc.), soit en les citant textuellement, soit en les intégrant à une explication, une démonstration, une argumentation personnelles.

Ces faits, ces nombres, ces concepts, ces textes constituent **l'information** que l'on recherche.

Cette information est consultable sur un **support**, de manière à être lue par l'homme ou la machine. Dans les bibliothèques et les centres documentaires (généralistes, spécialisés ou professionnels), le support des informations est le papier, parfois le cédérom. De plus en plus, le grand public recherche l'information sur Internet. L'ensemble formé par un support et une information constitue le **document**, qu'il soit matériel ou virtuel.

Le terme « **donnée** » date de l'introduction et de l'utilisation de l'outil informatique dans la conservation et l'accès aux documents et aux informations qu'ils contiennent. Il est la traduction de l'anglais *data*. Une donnée documentaire, toujours en relation avec un document, est « un terme que l'on utilise parfois pour désigner une référence qui sera stockée et traitée par un système informatique²⁴. » On appellera « **banque de données** » un « ensemble de données stockées sous forme électronique selon un modèle et rendus accessibles par ordinateur²⁵. »

1. Définir ce que l'on cherche

Si vous cherchez l'orthographe du mot « filigrane », vous allez naturellement parcourir un dictionnaire et non une revue de philatélie ou de bibliophilie. Vous associez naturellement un document primaire, ici le dictionnaire, à l'information recherchée.

Une même pratique méthodologique doit guider chacune de vos recherches documentaires, qu'elle s'effectue sur des supports matériels (imprimé, cédérom) ou virtuels (Internet).

On trouvera dans le tableau ci-après la correspondance (générale mais non absolue) entre les informations et les documents où elles se trouvent.

24. MORIZIO Claude, *La Recherche d'information*, Paris, Armand Colin, 2006, page 9.

25. Norme ISO 690-2 (février 1998). *Information et documentation. Références bibliographiques. Partie 2* : « Documents électroniques, documents complets ou parties de documents ».

Informations recherchées	Documents primaires
Informations brutes : lexique, définitions, titres, intitulés, etc.	Dictionnaires ⁽¹⁾ , lexiques, glossaires, encyclopédies ⁽²⁾ .
Informations brutes : statistiques, grandeurs et nombres, etc.	Publications d'organismes officiels : Insee, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, Ministère de l'emploi et de la solidarité, Ined (Institut national d'études démographiques), Union européenne, OCDE.
Information textuelle structurée : analyse, étude, compte rendu, etc.	Ouvrages, thèses, études, périodiques de vulgarisation, dossiers, revues de recherche spécialisées.
	Documents secondaires
Information structurée en champs : thèmes, domaines, etc.	Pour ce type de recherche, on accède à des documents secondaires : les catalogues, les portails Internet, les pages d'accueil des sites (lieux documentaires virtuels), permettent des recherches par mots-clés ou en « plein texte ». On pourra alors noter les références des documents primaires et y accéder en bibliothèque ou sur Internet si la revue est numérisée.

(1) Un dictionnaire est constitué d'entrées, une pour chaque terme expliqué. Il peut être généraliste (*Le Petit Larousse* ou *Le Petit Robert*) ou spécialisé (*Dictionnaire de droit, économie et gestion, Lexique bilingue : comptabilité-finance, français/anglais et anglais/français*, etc.)

(2) Une encyclopédie est constituée d'articles. Un système d'index permet de passer d'un article à un autre pour recueillir toute l'information recherchée. Chaque article se termine généralement par quelques indications bibliographiques.

2. Définir des objectifs

Avant d'engager une recherche, il faut se fixer un **objectif de recherche**. Nous nous appuierons sur la situation que vous rencontrez le plus fréquemment : rechercher des informations pour traiter un sujet.

La première étape consiste à comprendre et à préciser le sujet pour vous-même.

Votre objectif est de cerner le sujet

Si le sujet qui vous intéresse est « L'activité de chaudronnerie en Haute-Normandie », vous devez dans un premier temps :

- connaître le sens des termes, notamment « chaudronnerie » et les activités qu'elle sous-tend ;
- délimiter le champ géographique de la recherche : ici la Haute-Normandie, c'est-à-dire deux départements ;
- définir l'acception du mot « activité » selon le contexte de votre étude (économique, financier, industriel ou encore social – emploi, chômage).

Les dictionnaires et encyclopédies vous permettront de vérifier le sens des mots-clés du sujet, de le délimiter, d'éliminer les contresens possibles (par exemple, il ne s'agit pas de traiter la fabrication des « chaudrons » et récipients métalliques divers !)

Puis, **votre objectif sera de situer le sujet dans le contexte économique régional**. Les organismes officiels seront alors vos meilleures sources d'information : DIRE, Insee, CCI de l'Eure et de Seine-Maritime.

Il vous faudra faire le point de ce que vous savez de la question, des informations à recueillir pour traiter le sujet :

- le secteur industriel concerné, les enjeux industriels ;
- les entreprises : grandes entreprises, PME, sous-traitance, etc.
- les données économiques (chiffres d'affaires, effectifs de salariés, par exemple).

À la lumière des informations recueillies, vous pourrez alors dégager les axes de votre étude et élaborer un plan. Dans le cas présent, il s'agira de décrire une activité économique sous ses différents aspects. Si nécessaire, vous approfondirez vos informations : **votre objectif sera alors d'illustrer** votre étude par quelques cas exemplaires. Les sources professionnelles vous seront utiles : le Kompass, les syndicats professionnels, les revues spécialisées.

Un autre exemple suggère une autre stratégie. Supposons que, dans le cadre d'un cours d'économie, on vous demande de traiter : « L'avenir du tourisme vert ». Les termes du sujet ne présentent pas de difficultés, mais vraisemblablement, vous ne connaissez pas exactement ce que l'on entend par « tourisme vert ». Une encyclopédie générale vous permettra de cerner la différence entre l'écotourisme (ou tourisme durable) et le tourisme vert ou tourisme rural : les modes d'accueil touristique chez les agriculteurs (chambres d'hôtes, gîtes ruraux, gîtes et camping à la ferme, ferme auberge, etc.), ou dans des structures plus importantes (résidences de tourisme, villages de vacances, maisons familiales de vacances, etc.), les activités à développer pour attirer les touristes (équitation, séjours à thème, gastronomie et produits du terroir, etc.), les infrastructures indispensables (chemins de randonnée, plans d'eau, rivières aménagées, etc.).

Une fois le sujet bien compris, votre premier objectif est donc de comprendre pourquoi la question de l'avenir du tourisme vert **vous a été posée**. Si vous travaillez pour un organisme comme une chambre d'agriculture, ou une entreprise de tourisme, on peut vous demander une étude sur le sujet de manière à orienter une politique d'aide, de formation des PME susceptibles de se créer ou de se développer avec le tourisme rural, une action de marketing, etc.

Il vous faudra alors disposer de données chiffrées sur l'activité, son développement et d'analyses sur les perspectives, les enjeux, mais aussi les échecs et les difficultés.

Une source officielle comme la Direction du tourisme au ministère de l'économie, de l'industrie et de l'emploi vous donnera des pistes intéressantes sur le poids du tourisme rural dans l'activité touristique, sur l'offre, sur les aides.

À ce stade, **votre objectif sera d'étayer une problématique par des analyses** plus précises. Les informations recherchées ne seront plus factuelles. La consultation du catalogue Sudoc s'impose : une simple recherche sur « tourisme + rural + France » dans le « mots du titre » vous propose 17 résultats parmi lesquels :

1. Structures, dynamiques et fonctionnement du tourisme en espace rural : approche à deux échelles : France et Auxois-Morvan [Microforme]

Delignières, Valérie / Atelier national de Reproduction des Thèses / 1997

2. Analyse comparative sur l'affectation des crédits communautaires, en faveur du tourisme rural, entre quatre pays européens : Allemagne, Espagne, France et Royaume-Uni

EUROTER / 1993

3. Espace rural, espace touristique : le tourisme à la campagne et les conditions de son développement en France : rapport à René Souchon,..., et Jean-Marie Bochel

La Documentation française / 1986

Selon la commande qui vous aura été faite, vous choisirez alors de vous orienter vers une problématique macroéconomique (comparaison entre quatre pays européens) ou une approche plus locale (première référence) ou plus opérationnelle (troisième référence).

Mais l'inconvénient de ces documents est leur ancienneté. Il est alors possible d'aller aux sources, la Documentation française, par exemple, pour voir si des études plus récentes sont disponibles.

La Documentation française propose :

MERLIN Pierre, De nouveaux enjeux économiques, environnementaux et de société à relever, (n° 5268-5269 Nouvelle édition 2008).

Pour résumer, une recherche documentaire n'a de chance d'être efficace que si elle s'intègre dans une démarche intellectuelle de compréhension d'un sujet, d'élaboration d'une problématique, dans une stratégie de recherche qui s'appuie sur une définition claire des objectifs successifs de recherche et par conséquent de la **nature des informations** recherchées, de la **catégorie de documents**, du **type de sources** à privilégier.

B. LA MÉTHODE

Nous venons de voir qu'Internet est un outil précieux pour accéder à des documents secondaires (références, sommaires de revues, etc.). Mais la tentation est grande, lorsque l'on a défini un objectif de recherche, de taper quelques mots dans la boîte de dialogue d'un moteur de recherche (ou robot) et de cliquer sur « Rechercher » pour obtenir des documents primaires.

Ce choix de facilité présente plusieurs inconvénients :

- les résultats nombreux sont éloignés de vos attentes : ils mêlent offres commerciales, forums, blogs farfelus, textes de circonstances (souvent obsolètes) ;
- la requête, par imprécision ou homonymie des mots-clés, a englobé des résultats totalement étrangers à vos préoccupations ;
- la confiance que l'on peut accorder au document et à l'information qu'il contient est assez aléatoire.

Si vous souhaitez connaître les nouvelles mesures fiscales de la LOLF applicables aux PME, une requête sur *Google* avec « mesures fiscales 2009 PME » vous donne 124 000 réponses dont la première concerne les mesures fiscales pour les PME ayant subi des dommages à la suite de la tempête du 24 janvier 2009, et la seconde l'annonce d'un forum sur la croissance des PME.

Web	Résultats 1 - 10 sur un total d'environ 124 000 pour n
<p>Tempête du 24 janvier 2009 : mesures fiscales pour les ... L'administration facile pour les PME et les indépendants ... Tempête du 24 janvier 2009 : mesures fiscales pour les professionnels touchés ... pme.service-public.fr/actualites/.../tempete-du-24-janvier-2009-mesures-fiscales-pour-professionnels-touchees.ht... - 23k - En cache - Pages similaires</p> <p>8 avril 2009 - 9h30 - 18h: Forum Croissance PME Paris - Site ... 9 avr 2009 ... Palais Brongniart, Paris 2ème - Jeudi 9 avril 2009 de 9:30 à 18:00 ... sur les mesures fiscales de la loi TEPA et venez rencontrer des PME, ... www.medicen.org/fr/agenda-public/9-avril-2009-9h30-18h-forum-croissance-pme-paris.html - 31k - En cache - Pages similaires</p> <p>Nouveautés impôts 2009, nouvelles mesures fiscales et loi de ... Impôts 2009 : les nouveautés. Soutien fiscal aux PME en 2009 ... rédaction de RF Conseil se propose de vous guider à travers les nouvelles mesures fiscales. ... rfconseil.grouperf.com/dossier_special/nouveautes_impots_2009/ - 29k - En cache - Pages similaires</p> <p>Entreprises.gouv.fr : Plan de soutien au financement des PME Mesures fiscales mises en œuvre depuis le début de l'année 2009 pour ... reçu le 12 février 2009 des représentants des entreprises notamment PME et du monde ... www.entreprises.gouv.fr/plandesoutienpme/ - 31k - En cache - Pages similaires</p> <p>Mesures fiscales 2009 : Impôts revenus 2008 Reductionimpots2009 Posté par Corine dans : Mesures fiscales 2009, Actualités pour faire baisser Investissement PME TPE; Pacs, mariage ou autre union. Voir les résultats ... reductionimpots2009.unblog.fr/tag/mesures-fiscales-2009/ - 56k - En cache - Pages similaires</p> <p>Dates de dépôt des déclarations fiscales 2009 Fiscalité entreprise ... 18 fév 2009 ... Communiqué des sites internet pme.service-public.fr et impot.gouv.fr ... 12-03 Fiscalité Guadeloupe et Martinique : mesures fiscales ... www.tpe-pme.com/gestion/fiscalite/news/2537-dates-de-depot-des-declarations-fiscales-2009.php - 92k - En cache - Pages similaires</p>	

Il convient donc, ne serait-ce que pour ne pas perdre son temps, de se donner une méthode de recherche sur Internet.

Quatre principes sont à la base d'une méthode de recherche :

- l'utilisation d'outils adaptés à la recherche ;
- la formulation des requêtes par mots-clés ou « descripteurs » pertinents ;
- le décryptage des résultats ;
- la validation des documents (auteurs, organismes).

La recherche d'informations doit être menée avec méthode. Le temps passé, la pertinence des résultats, leur exploitation représentent des critères de qualité et de coût que l'on ne saurait ignorer en situation professionnelle.

1. Des outils adaptés

On trouvera dans les tableaux ci-dessous une présentation des principaux documents primaires et secondaires utiles en recherche documentaire, au niveau universitaire.²⁶

Informations primaires brutes : lexique, définitions, titre, intitulés, etc.	Dictionnaires, lexiques, glossaires, encyclopédies.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Encyclopædia Universalis</i>, • <i>Encyclopædia Britannica</i>, • <i>Encyclopédie de l'état du monde : Histoire, économie, géopolitique</i> (La Découverte), • Encyclopédies Hachette, Larousse, Encarta (sur Internet, MSN), • Le Centre National de Ressources Textuelles et lexicales (CNRTL) une mine lexicographique sur Internet, <http://www.cnrtl.fr/definition/> • <i>Lexique des termes économiques</i> ⁽¹⁾, etc.
Informations primaires brutes : statistiques, grandeurs et nombres, etc.	Publications d'organismes officiels : de l'Insee, du ministère de l'économie, des finances et de l'industrie, du ministère de l'emploi et de la solidarité (Statiss), de l'Ined (Institut national d'études démographiques), de l'Union européenne (Eurostat), de l'OCDE et même de la CIA (The World Factbook).	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Encyclopédie de l'état du monde : Histoire, économie, géopolitique</i> (La Découverte). • Insee, <i>La France en faits et chiffres</i> : <http://www.insee.fr/fr/ffc/accueil_ffc.asp> et le portail de l'Insee pour les entreprises : <http://entreprises.insee.fr/>. • Le Cedef (Centre de documentation Économie-Finances) : <www.cedef.bercy.gouv.fr> <http://www.minefi.gouv.fr/index.htm>. • Chiffres clés et documentation du ministère délégué à l'industrie : <http://www.industrie.gouv.fr/portail/chiffres/index_som.html> • Statiss : pour chaque département, statistiques et indicateurs de la santé et du social : <http://www.sante.gouv.fr/drees/statiss/default.htm>. • Ined, la population en chiffres : <http://www.ined.fr/fr/pop_chiffres/>. • Eurostat : statistiques économiques et démographiques de l'Union européenne : http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1090,30070682,1090_33076576&_dad=portal&_schema=PORTAL • Europa : sources d'information, législation, publications, : <http://europa.eu/geninfo/info/guide/index_fr.htm>. • L'OCDE en chiffres : des tableaux et des données sur la croissance économique, l'emploi, l'éducation et les transports dans les pays de l'OCDE ainsi que des comparaisons sur l'environnement, la science et les investissements institutionnels : <http://www.oecd.org/statsportal>.

26. D'après URFIST, Paris, Cerise Copyright © 1999 – Mise à jour 2007, <<http://www.ext.upmc.fr/urfist/cerise/index.htm>>.

<p>Information primaire textuelle structurée : analyse, étude, compte rendu, etc.</p>	<p>Journaux, périodiques de vulgarisation, dossiers, revues de recherche spécialisées. On interrogera les banques de données des journaux et revues qui donneront accès aux références d'un article (document secondaire), voire à l'article lui-même (document primaire).</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Le Monde</i>, • <i>Alternatives économiques</i>. • Sur Persee, le portail des revues scientifiques en sciences humaines et sociales : <http://www.persee.fr/listIssues.do>, par exemple La Revue économique, <i>La revue d'économie industrielle</i>. • Sur la base Somrev de l'Institut d'études politiques de Lyon : <http://doc-iep.univ-lyon2.fr/Ressources/Bases/Somrev/s-interrogation.html> et dans la bibliothèque de Sciences Po : <http://bibliotheque.sciences-po.fr/fr/index.html>. Voir les nombreuses revues spécialisées accessibles. • L'Inist (Institut de l'information scientifique et technique) rattaché au CNRS propose un catalogue de 2677 revues dont le texte intégral est consultable sur Internet : < http://www.inist.fr/spip.php?rubrique9>. <p>Portails donnant accès à des dossiers, articles et études portant sur les politiques publiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Documentation française : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/index.shtml> • Service public, portail de l'administration française : <http://www.service-public.fr/> • Vie publique, « un portail pour le citoyen » : <http://www.vie-publique.fr/> • Credoc (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie) : <http://www.credoc.fr/> <p>Sources d'information juridique :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Juridique Cassation : <i>Arrêts de la Cour de cassation depuis 1987</i>. [DVD] Éditions Lamy. • Juridique <i>Lois et règlements</i> : textes des lois et règlements parus au <i>Journal officiel de la République française</i> et textes de 14 <i>Bulletins officiels</i> des ministères depuis 1981. [DVD] Éditions Lamy. • Légifrance, portail du « Service public de l'accès au droit » <http://www.legifrance.gouv.fr/>.
<p>Informations primaires sur les entreprises</p>	<p>Les annuaires d'entreprises sur imprimés ou numériques donnent des informations gratuites de base (nom de l'entreprise, adresse, activité, parfois effectif de salariés et chiffre d'affaires). En payant un abonnement, les annuaires électroniques peuvent fournir des informations comme la raison sociale, la forme juridique, le code Siren/Siret, et des informations financières.</p>	<p>Annuaire d'entreprises sur support imprimé :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les annuaires Kompass-France ou Kompass régional. D'un maniement délicat et complexe, ils nécessitent d'abord la recherche du code numérique de l'activité par le code Naf (Nomenclature activités française) et code APE (Activité Principale Exercée). <p>Annuaire numériques :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Annuaire électronique Kompass-France. • Bottin – Annuaire des entreprises françaises : <http://www.bottin.fr/>. • Coface CSRL : <http://www.cofacering.fr> répertorie près de 44 millions d'entreprises dans le monde. • Annuaire des entreprises de France est réalisé par les CCI et permet la consultation des informations administratives et économiques de deux millions d'entreprises répertoriées par les chambres de commerce et d'industrie. Disponible sur : <http://www.cci.fr/Groups/aef/site_reference_fr/LABEL_HomePage_view_front> • Société.com permet à partir du nom d'une entreprise de retrouver ses coordonnées : < http://www.societe.com/ >.

Informations secondaires structurées	Banques de données universitaires et spécialisées Accès aux ressources des établissements supérieurs, des centres de recherche, des institutions officielles.	<p>Le Sudoc Le catalogue du Sudoc : <http://www.sudoc.abes.fr/> devrait répondre à votre attente si vous souhaitez :</p> <ul style="list-style-type: none"> • identifier un document et en obtenir la description bibliographique, • constituer ou télécharger une bibliographie, • localiser un document au sein du réseau Sudoc, • obtenir le prêt d'un document ou sa reproduction, • trouver les coordonnées d'une bibliothèque. <p>Pour accéder à des documents en ligne, le Cerimes (Centre de ressources et d'information sur les multimédias pour l'enseignement supérieur) et l'Abes (Agence bibliographique de l'enseignement supérieur) ont créé un nouveau site dédié à la gestion d'une base fédérative de sites de référence (appelés aussi « signets »).</p> <p>Le site « Signets » vous permet d'accéder à des sites « dignes de confiance » classés par thèmes ou spécialités universitaires. <http://www.signets-universites.fr/fr/les-signets/></p>
Informations secondaires non structurées	Robots « académiques » ⁽²⁾ Ils ont les mêmes caractéristiques techniques et les mêmes modalités de fonctionnement que les robots généralistes, mais leur « corpus » est limité à des types de documents utiles pour l'étude, souvent scientifiquement validés, dont beaucoup en texte intégral, collectés sur différents sites.	<p>Google Scholar <http://scholar.google.com/> est spécialisé dans la recherche de documents scientifiques et universitaires. Il fournit le nombre et les liens des sites pointant sur les ressources signalées ⁽³⁾.</p> <p>Google recherche de livres <http://books.google.fr/> effectue la recherche sur le texte intégral d'ouvrages numérisés que Google propose en association avec des bibliothèques américaines et des éditeurs. Il indique les pages précisément concernées par la requête et permet d'afficher soit le sommaire, soit la référence bibliographique, les mots-clés, soit les deux.</p>
	Robots de recherche généralistes francophones Outils entièrement automatiques, ils sont interrogeables par requête, très puissants. Inconvénients : les résultats sont fournis en très grand nombre, dans un ordre incompréhensible. Les indications fournies dans la rubrique d'aide ou le recours au module « recherche avancée » permettent d'obtenir des résultats plus pertinents.	<p>Altavista en français <http://www.altavista.fr/> permet d'étendre la recherche à des ressources de même catégorie ou de la limiter par une série de mots-clés.</p> <p>Google en français : <http://www.google.com/intl/fr/> apporte des réponses pertinentes, le corpus est très important, les critères de présentation des résultats sont liés à la fréquence d'usage, ce qui n'est pas toujours un indice de pertinence.</p> <p>Teoma : <http://www.teoma.com/> apporte des réponses pertinentes, sélectionnant en premier lieu les sites universitaires.</p> <p>Alltheweb : <http://www.alltheweb.com/> recherche dans un corpus important (images, sons vidéo...) et présente des résultats clairs et des concepts associés.</p>

<p>Informations secondaires sur la spécialité d'expertise comptable</p>	<p>Naturellement, vous ne sauriez ignorer les sources professionnelles de votre spécialité.</p>	<p>Ordre des experts-comptables 153 rue de Courcelles 75817 Paris Cedex 17 Tél. : 01 44 15 60 00 www.experts-comptables.fr Ordre des experts-comptables Paris – Île-de-France 45 rue des Petits-Champs 75001 Paris Tél. : 01 55 04 31 31 www.oec-paris.fr Compagnie nationale des commissaires aux comptes (CNCC) 16 avenue de Messine 75008 Paris Tél. : 01 44 77 82 99 www.cncc.fr Association francophone de comptabilité (AFC) c/o Cnam – Intec 40 rue des Jeûneurs 75002 Paris www.afc-cca.com Association nationale des experts-comptables stagiaires (ANECS) 92 rue de Rivoli 75004 Paris Tél. : 01 42 72 73 72 www.anecs.org Bibliothèque, Centre de documentation 88 rue de Courcelles 75008 Paris Tél. : 01 42 12 85 55 www.bibliotique.com</p>
-------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

(1) *Lexique des termes économiques* sur Internet (Université de Moncton, Canada, <<http://www.umoncton.ca/gemeap/lexique.html>>).

(2) D'après Urlist Bretagne-Pays de Loire, Alexandre Serres, 2002.

(3) « En savoir plus sur Google Scholar » : Cours Urlist Lyon <<http://urlist.univ-lyon1.fr/GoogleScholar.pdf>>.

2. La formulation des requêtes

Sur Internet, la plupart des robots permettent une recherche en « langage naturel » ou « plein texte » (*full text*), c'est-à-dire qu'ils autorisent la formulation d'une requête telle que nous l'exprimons couramment. Si vous souhaitez connaître l'activité du secteur de la confiserie dans une région comme Rhône-Alpes, il est possible de formuler une requête « secteur confiserie Rhône-Alpes » sur un moteur de recherche généraliste comme Google, ce qui donne :

Liste des entreprises dans le **secteur Confiserie**, chocolaterie sur ...
 Lyon entreprises : le portail des entreprises sur **Rhône Alpes** et Lyon ... Liste des entreprises dans le **secteur Confiserie**, chocolaterie ...
www.lyon-entreprises.com/sae-511/Confiserie-chocolaterie.html - 23k -
[En cache](#) - [Pages similaires](#)

Confiseries – Chocolateries de Villefranche-sur-Saône 69 - (**Rhône** ...
 Informations générales Villefranche-sur-Saône - 69400 - **Rhône Alpes** ... CONFISERIES – CHOCOLATERIES À VILLEFRANCHE-SUR-SAÔNE. Choix du **secteur** ...
www.sitedesmarques.com/rhone-alpes-rhone/confiserie---chocolaterie-villefranche-sur-saone-5c28671.htm - 32k - [En cache](#) - [Pages similaires](#)

Confiseries – Chocolateries de Saint-Étienne 42 - (Loire - **Rhône** ...
Confiseries – Chocolateries de Saint-Étienne 42 (Loire - **Rhône Alpes**) ... CONFISERIES – CHOCOLATERIES À SAINT-ÉTIENNE. Choix du **secteur** ...
www.sitedesmarques.com/rhone-alpes-loire/confiserie---chocolaterie-saint-etienne-5c16599.htm - 32k - [En cache](#) - [Pages similaires](#)
[Autres résultats, domaine www.sitedesmarques.com »](#)

Confiserie : Entreprise **Confiserie**
 Vous trouverez ci-dessous la liste des entreprises du **secteur Confiserie**. ... 01/01/1966.
Secteur : **Confiserie** - Effectif : 10 à 19 salariés - Lieu : **Rhône** - ... Lieu : **Alpes**-de-Haute-Provence - ...
www.agrojob.com/entreprise/confiserie.asp - 297k - [En cache](#) - [Pages similaires](#)

Offres d'emploi Agroalimentaire sur CADREMPLOI.fr
 27 avr 2009 ... Industrie, Région **rhône-alpes**, sélectionner l'offre d'emploi ... Poste : Responsable de votre **secteur** géographique, vous prenez : ... Entreprise : CADBURY, n°2 mondial du marché de la **confiserie** vous ...
www.cadremploi.fr/emploi/liste_offres?sc=60003 - 52k - Il y a 3 heures -
[En cache](#) - [Pages similaires](#)

Confiserie, calissons : Kompass
Confiserie, calissons : avec Kompass, examinez le répertoire des entreprises de ce **secteur** d'activités. ... Poitou-Charentes : Provence-**Alpes**-Côte-d'Azur : **Rhône-Alpes** ... entreprises.kompass.fr/**confiserie**-calissons_s1200.html - 16k -
[En cache](#) - [Pages similaires](#)

On le voit, les sites d'offres d'emploi (agrojob) alternent avec des sites professionnels incomplets ou peu précis qui englobent les artisans confiseurs, les chocolatiers.

Il convient donc de se donner **une méthode de formulation** des requêtes.

Que vous effectuiez une recherche documentaire en bibliothèque en interrogeant le catalogue électronique ou sur Internet, vous devrez formuler une requête en soumettant des mots-clés qui vont orienter le moteur de recherche vers les documents dont l'indexation comprend ces termes.

Ainsi, en interrogeant le catalogue du Sudoc avec les mots « confiserie + activité » ou « confiserie + secteur », nous n'obtenons aucun résultat. Il faut demander « confiserie + industrie » pour obtenir 7 résultats dont le premier est le plus pertinent, mais pas le plus récent...

Résultats

rechercher (et) (Mots du titre) confiserie+industrie | 7 résultat(s)

[Analyse du lot](#) | [Sauvegarde](#) / [Export](#)

1

1. [Industrie de l'alimentation : chocolaterie , confiserie](#)
Société Nouvelle Mercure / 19622. [Les Difficultés d'une industrie agro-alimentaire : la confiserie-chocolaterie](#)
Thomas, Marie-Pierre // 19843. [L'Industrie de la chocolaterie et de la confiserie en Europe](#)
DAFSA (1959-2000) / DAFSA / 19854. [Méthode uniforme de prix de revient dans l'industrie de la confiserie \[Texte imprimé\] : section gommes](#)
Chambre syndicale nationale des fabricants de confiserie / 19605. [L'industrie de la chocolaterie et de la confiserie en Europe : rapport rédigé par](#)
Beschavanne, Gwenaëlle / Dafsa / 19856. [Ministère du Commerce et de l'Industrie. Exposition universelle et internationale de Bruxelles. 1910. Section française. Classe 59. Groupe X. Sucres et produits de la confiserie : condiments et stimulants. Rapport de M. H. Béghin](#)
Béghin, Henri // 19127. [Les Nouveaux procédés mécanisés et continus dans l'industrie alimentaire : Tome IV. Confiserie et chocolaterie](#)
Apris / 1972

1

Mot	Type	Compte
industrie	Mots du titre	[23795]
confiserie	Mots du titre	[106]

La méthode utilisée par les professionnels de la documentation, pour répertorier et classer les documents, va nous servir à formuler des requêtes plus efficaces. Deux outils sont particulièrement utiles : le descripteur et le thésaurus.

a. Descripteurs et thésaurus²⁷

Un **descripteur** ou mot-clé (un mot ou une expression) est choisi pour représenter un concept. C'est un terme dit « préférentiel » (ex : *durée*), par rapport à un autre, dit « non préférentiel », comme un synonyme (ex : *longueur* qui est ambigu).

Le **thésaurus** est une liste alphabétique de concepts (termes préférentiels) et de renvois (termes non préférentiels) couvrant un domaine particulier et présentant trois types de relations sémantiques : la relation d'équivalence, la relation hiérarchique et la relation associative.

Du point de vue de sa fonction, un thésaurus permet de **transposer** en un **langage documentaire**, le **langage naturel** employé dans les documents par les utilisateurs ou les indexeurs.

La relation d'équivalence comprend

- les synonymes ;
 - variante orthographique (CLÉ = CLEF),
 - traductions étrangères d'usage courant (LOGICIEL = SOFTWARE),
 - évolution du langage (BIODIVERSITÉ = DIVERSITÉ BIOLOGIQUE),
 - synonymie sémantique (VITAMINE C = ACIDE ASCORBIQUE),
 - synonymie d'usage (CONTRIBUTION INDIRECTE = ACCISE),
 - jargon ou langage populaire (BREUVAGE = BOISSON) ;
- les quasi-synonymes (significations différentes mais notions voisines) ;
 - notions jugées trop fines pour le thésaurus en question, renvoyées sur un terme plus général,
 - variantes d'un même concept (FLUIDITÉ = VISCOSITÉ),
 - termes antonymes (STABILITÉ = INSTABILITÉ).

27. D'après GHEERAERT Marie-Agnès et BILLOUD Bernard. *Le travail de recherche documentaire, un guide pour la documentation scientifique*. Université Pierre et Marie Curie. [En ligne]. Disponible sur <<http://webdoc.snv.jussieu.fr>>.

La relation hiérarchique sémantique exprime les rapports de généralisation et de spécialisation entre notions. Chaque **terme** ou notion **spécifique** (TS) représente un cas particulier du **terme générique** (TG) et hérite des caractéristiques de ce dernier :

TG : SCIENCES NATURELLES. TS : BOTANIQUE.

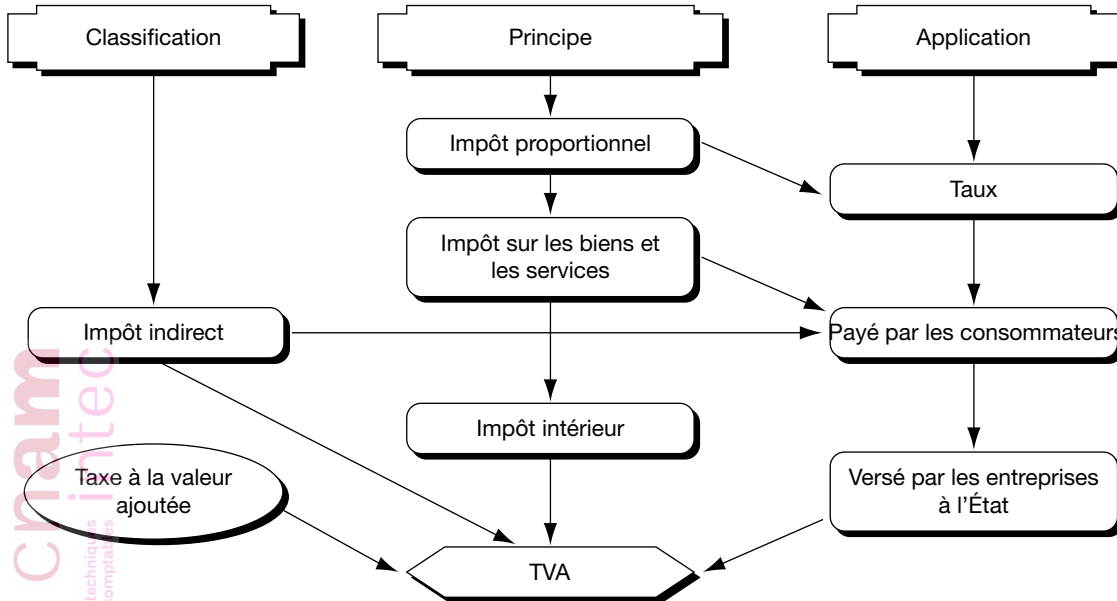
La relation hiérarchique partitive

TG : CORPS : TS TÊTE ; TS THORAX ; TS ABDOMEN.

La relation hiérarchique d'instance (catégorie, domaine particulier) :

TG : RÉGIONS MONTAGNEUSES : TS ALPES.

Exemple de construction d'un thésaurus²⁸



Pour formuler une requête dans une banque de données, on aura donc intérêt à se constituer un thésaurus personnel.

Par exemple, pour mener une recherche sur le marché du livre, on dressera une liste de mots ayant des relations d'équivalence et des relations hiérarchiques avec ceux de l'intitulé de la recherche :

MARCHÉ = ÉCONOMIE DE MARCHÉ, COMMERCE, CONCURRENCE, OFFRE, DEMANDE, PRIX UNIQUE, TVA

LIVRE = ÉDITION, PUBLICATION, DIFFUSION, DISTRIBUTION, LIBRAIRIE, CULTURE, ÉDUCATION, MEDIA, INTERNET

On construira un thésaurus personnel qui permettra :

- de clarifier la problématique : le livre est-il un produit comme les autres, sur le plan de la « consommation », sur le plan des conditions de vente ? Ce marché va-t-il progresser compte tenu de la concurrence de médias comme Internet ?
- de hiérarchiser les requêtes successives : de l'état des lieux (chiffres d'affaires, points de vente, types de « produits », TVA et prix unique, etc.) aux perspectives du marché ;
- d'effectuer une recherche documentaire plus efficace car mieux ciblée.

Lors d'une requête, nous pouvons aussi ajouter, associer, exclure des mots-clés, demander une expression exacte, grâce à des signes opératoires qui orientent les recherches des robots : ce sont les « opérateurs ».

28. *Ibid.*

b. Les opérateurs²⁹

Opérateurs booléens	ET AND + (au choix)	Opérateur d'union	Les mots-clés doivent se trouver ensemble dans le même document.	confiseries+Montélimar+chiffres+production les documents contenant les chiffres de la production de confiseries à Montélimar
	OU OR (au choix)	Opérateur d'intersection	L'un ou l'autre des mots-clés, ou les deux doivent se trouver dans le document.	confiseries+Montélimar+production+chiffres OU bilan les documents contenant les chiffres ou le bilan de la production de confiseries à Montélimar.
	SAUF NOT - (au choix)	Opérateur d'exclusion	Le premier mot-clé doit être présent dans un document et le second absent.	Confiseries+Montélimar+production+chiffres OU bilan SAUF confiserie les documents contenant les chiffres ou le bilan de la production de confiseries à Montélimar, mais sans le terme « confiserie ».
Troncature	* + ? (au choix)	Troncature à droite	Tous les mots doivent contenir la même racine ou le même préfixe.	polym* ou polym+ ou polym ? tous les termes commençant par « polym »
	* + ? (au choix)	Troncature à gauche	Tous les mots doivent contenir le même suffixe.	*morphe tous les termes se terminant par « -morphe »
	? # (au choix)	Troncature centrale	Le symbole remplace un ou plusieurs caractères dans un mot. Méthode utile lorsque l'on ne connaît pas l'orthographe exacte d'un mot.	b#out#an Bhoutan « Boutan » avec une lettre supplémentaire après le « b » ou après le « t »
Autre opérateur	« A »	Expression exacte	Permet de rechercher une expression exacte, une phrase, une citation.	« Je suis le ténébreux, le veuf, l'inconsolé » Gérard de Nerval, El Desdichado, in <i>Les Chimères</i> .

29. D'après © URFIST Bretagne-Pays de Loire, Alexandre Serres, 2002.

En formulant la requête « marché librairie ventes livre OR édition – ancien » (pour éliminer les sites sur le marché des livres anciens ou rares), un robot généraliste comme *Google* donne des résultats pertinents :

Google

marché librairie ventes livre OR édition -ancien

Rechercher

Recherche avancée
Préférences

Rechercher dans : ☐ Web ☒ Pages francophones ☐ Pages : France

Web Résultats 1 - 10 sur un total d'environ 272 000 pages en français pour marché librairie vent

Librairie/ Le livre lu, un marché d'offre, mais jusqu' à quand ...
Pionnier sur le **marché** du "**livre** sonore", Livraphone distribue 3 000 ... le **livre** était disponible en douze CD, pour un prix à la **vente** de 52 euros. ...
www.e-marketing.fr/xml/Archives/Marketing-Direct/.../Librairie-Le-livre-lu-un-marche-d-offre-mais-jusqu-a-quand-... - 68k - [En cache](#) - [Pages similaires](#)

Livre Barrages, crues de rupture et protection civile - C. Marche ...
Librairie Eyrolles, **vente** de livres de bâtiment et travaux publics (BTP) ... Ce **livre** est destiné aux ingénieurs et aux techniciens oeuvrant dans le ...
www.eyrolles.com/BTP/Livre/barrages-crues-de-rupture-et-protection-civile-9782553014147 - 30k - [En cache](#) - [Pages similaires](#)

CNL - Centre National du Livre -
Le nombre total de points de **vente** du **livre** se situerait, selon les sources, entre 20.000 et 25.000. ... Le poids des **librairies** dans le **marché** du **livre** ...
www.centrenationaldulivre.fr/?La-Librairie-reperes-economiques - 33k - [En cache](#) - [Pages similaires](#)

Marche-Noir.htm
Marché Noir - **Librairie** Ultime Razzia - Charlotte Dugrand ... **Vente** uniquement par correspondance. Presence sur **marchés**. **Edition** de catalogues. Expertise ...
www.livre-rare-book.com/Marche-Noir.htm - 21k - [En cache](#) - [Pages similaires](#)

(pdf) **La librairie, repères économiques**
Format de fichier: PDF/Adobe Acrobat - Version HTML
Le poids des **librairies** dans le **marché** du **livre** ... **ventes** aux ménages, dont une petite moitié pour les **librairies**. Achats en valeur ...
www.culture.gouv.fr/culture/guides/dl/Librairies05.pdf - [Pages similaires](#)

Il ne suffit pas, cependant, que le titre du document semble convenir, il faut analyser la présentation du document dans la liste de résultats, pour savoir si on peut le considérer comme une source d'information fiable.

C. LE DÉCRYPTAGE DES RÉSULTATS

1. La présentation du document

En nous limitant aux quatre premiers résultats donnés par *Google*, nous pouvons, sans ouvrir les liens, savoir lequel correspond le mieux à notre besoin, en décryptant la présentation des résultats, à savoir :

- le titre ;
- l'adresse URL (Uniform Resource Locator) ;
- les fragments de texte qui contiennent les mots-clés de la requête.

Le titre du premier document semble correspondre à l'objet de notre recherche mais si l'on examine l'adresse URL, on s'aperçoit qu'il n'est pas pertinent.

L'adresse URL se décompose en plusieurs éléments qui constituent le chemin d'accès au document. Elle est riche d'informations et permet de retenir ou d'éliminer certains résultats :

www.eyrolles.com/BTP/Livre/barrages-crues-de-rupture-et-protection-civile-9782553014147-30k

peut se décomposer comme suit :

http	nom du protocole technique de communication
www	nom de machine serveur web
eyrolles	nom de sous-domaine : ici l'éditeur Eyrolles
.com	domaine « com » pour « commercial » indique que nous sommes sur un site marchand
BTP	nom d'un répertoire : sur le site des éditions Eyrolles, un répertoire est consacré aux ouvrages sur le BTP
Livre	nom d'un sous-répertoire ou d'un dossier contenant les meilleures ventes de livres
- 30k	taille du fichier

On comprend bien qu'il ne s'agit pas d'une étude sur **le marché du livre** mais d'un **livre destiné aux ingénieurs sur les Barrages, les crues, etc.**

En revanche, le troisième document suivant présente davantage d'intérêt :

CNL – La **Librairie** : repères économiques

Le nombre total de points de vente du livre se situerait, selon les sources, entre 20 000 et 25 000... Le poids des librairies dans le marché du livre...

www.centrenationaldulivre.fr/?La-Librairie-reperes-economiques - 33k -

Il s'agit d'une étude du « Centre national du livre » (organisme public) sur le marché du livre.

Autre exemple, sur le serveur du Cnam-Intec

http://www.intec.cnam.fr/ressourcespedagogiques/SujetsExamens/sujets_uvlibres.htm

http	protocole technique de communication propre au web
www	nom de machine serveur web
intec	nom du site,
cnam	nom de sous-domaine
.fr	domaine – abréviation du nom du pays (France)
ressourcespedagogiques	nom du répertoire propre à l'Intec
SujetsExamens	nom du sous-répertoire de « ressourcespedagogiques »
sujets_uvlibres	nom du fichier correspondant à une page « SujetsExamens »
.htm	extension du fichier qui renseigne sur le format du document et sur le logiciel dont vous avez besoin pour pouvoir le consulter.

Voici quelques noms de domaines et sous-domaines qui peuvent vous être utiles pour déterminer la source d'un document³⁰ :

.fr,.ca,.de,.it...	suffixe du nom du pays – Ex. : (France, Canada, Allemagne, Italie...)
.eu	suffixe pour l'Union européenne.
.edu	université américaine – Ex. : http://www.georgetown.edu/
.gov	organisme gouvernemental américain – Ex. : https://www.cia.gov/cia/information/info.html (page d'accueil de la CIA)
.org	organisme public français – Ex. : http://www.naturemp.org/
.univ-.....fr	université française – Ex. : http://www.mshs.univ-poitiers.fr
.asso.fr	association française – Ex. : http://www.philosophie-droit.asso.fr/
.com	site commercial – Ex. : http://www.agrojob.com
.net	suffixe réservé à l'origine aux organismes responsables de l'infrastructure du réseau Internet (maintenant aussi utilisé par des entreprises de tous genres).

30. D'après Serres Alexandre, Urfist Bretagne-Pays de Loire, 2002.

2. Le niveau, le contenu, la validité d'un document

Lorsque l'on effectue une recherche documentaire à partir des banques de données (comme celle du Sudoc), on obtient des résultats généralement classés par ordre de pertinence mais entre lesquels il faut choisir.

Une requête peu précise comme [« prix unique » + livre] donne 34 résultats.

rechercher (et) (Mots sujet) "prix unique" + livre | 34 résultat(s)
Analyse du lot | Sauvegarde / Export

1 2 3 4

1. The European Union and culture [Texte imprimé] : between economic regulation and European cultural policy
Littotz-Monnet, Annabelle / Manchester University Press : Distributed exclusively in the USA by Palgrave / cop.2007
2. 25 ans de loi Lang [Texte imprimé]
SLF- Syndicat de la librairie française / 2007
3. Le prix fixe du livre en Belgique [Texte imprimé] : histoire d'un combat
Habrand, Tanguy (1982-....) / les Impressions nouvelles / impr. 2007
4. Le prix du livre, 1981-2006 [Texte imprimé] : la loi Lang
IMEC éd. : Comité d'histoire du Ministère de la Culture / impr. 2006
5. Wan Qing ying ye shu mu [Texte imprimé]
Di 1 ban. // 2005
6. Bokpriskommissionens andra delrapport : delrapport från Bokpriskommissionen. Det skall vara billigt att köpa böcker och tidskrifter 2
Bokpriskommissionen / Fritzes offentliga publikationer / 2002
7. Protéger le livre [Texte imprimé] : enjeux culturels, économiques et politiques du prix fixe
Gerlach, Markus / Alliance des éditeurs indépendants / impr. 2003
8. From economic to legal competition [Texte imprimé] : new perspectives on law and institutions in Europe
Marciano, Alain / E. Elgar / 2003
9. Proposition de loi tendant à l'abrogation de l'article 3 de la loi du 10 août 1981, dite loi Lang instaurant le prix unique pour la vente des livres aux particuliers [Texte imprimé]
France. Assemblée nationale (1950-....) / Assemblée nationale / 2002
10. Bokpriskommissionens delrapport. 1. Det skall vara billigt att köpa böcker och tidskrifter : delrapport från Bokpriskommissionen
Suède / Fritzes offentliga publikationer / 2002

Comment évaluer le niveau et la validité scientifique de ces documents ?

Naturellement tout dépend de l'objectif de la recherche **mais le titre** est généralement un premier élément d'appréciation. S'il s'agit de faire le bilan de la loi sur le prix unique du livre (dite Loi Lang) deux titres semblent particulièrement pertinents :

- *25 ans de loi Lang* de Christian Thorel, SLF- Syndicat de la librairie française / 2007 ;
- *Le prix du livre, 1981-2006 : la loi Lang*, IMEC éd. : Comité d'histoire du ministère de la culture / impr. 2006.

Les auteurs peuvent être un critère d'appréciation : on accordera davantage de crédit au Comité d'histoire du ministère de la culture qu'à un auteur isolé sur lequel on possède peu ou pas de renseignements.

L'éditeur peut également être un critère d'évaluation car il sélectionne auteurs et textes, donne sa caution aux livres qu'il publie, dans les collections qu'il crée. On distingue :

- les éditeurs de littérature générale (Gallimard, Grasset, Le Seuil, Flammarion, Laffont, etc.) ;
- les éditeurs scolaires ou universitaires (Foucher, Hachette, Larousse, Nathan, Bordas, Masson, Armand Colin, Magnard, Hatier, PUF, principalement) ;
- les éditeurs spécialisés dans un domaine particulier (Vrin pour la philosophie, Droz, Dalloz, pour le droit, LGDJ pour le droit, la fiscalité, etc.).

La date enfin peut être un critère de sélection, notamment lorsque l'objectif d'une recherche est de trouver des informations à jour.

3. La validation des documents numériques

Reprenons l'exemple de notre recherche sur Internet au sujet du prix unique du livre. Voici la notice de présentation d'un des ouvrages par l'éditeur :

Le prix du livre 1981-2006 La loi Lang sur le prix unique du livre fête ses vingt-cinq ans. Pour célébrer cet anniversaire, l'Institut mémoires de l'édition contemporaine (IMEC) et le Comité d'histoire du ministère de la Culture ont réuni les principaux documents qui ont accompagné la loi ainsi que les échanges entre des acteurs et témoins de l'époque (parmi lesquels l'ancien ministre de la Culture Jack Lang, le fondateur de la Fnac André Essel ou l'éditeur Christian Bourgois). À travers les débats qui ont marqué la mise en œuvre de cette loi, c'est la place du livre en France qui se joue.

La lecture de cette notice nous montre que l'ouvrage est une sorte « d'hommage » à la loi Lang, et que nous n'y trouverons sans doute pas tous les renseignements « critiques » utiles.

Conclusion : l'établissement des références

Lorsque l'on a trouvé un ou plusieurs documents répondant à l'objectif que l'on s'était fixé, quel que soit le but final de cette recherche (rapport, compte rendu, simple culture personnelle), **il est capital d'en noter les références** pour deux raisons :

- si le document a été emprunté dans un centre documentaire, il faudra le rendre ; les informations que vous y aurez trouvées pourront être intégrées dans votre rapport, votre dossier, votre étude. Dans ce cas, il sera obligatoire de citer vos sources, en note de bas de page et/ou dans une bibliographie pour permettre à votre lecteur d'y accéder ;
- si le document se trouve sur un site Internet, vous devez pouvoir le retrouver facilement et vous devrez également donner à votre lecteur les références de cette source.

Il est donc impératif de noter les éléments suivants, selon qu'il s'agit d'un ouvrage, d'un article de périodique (revue spécialisée, journal, etc.) ou d'un dictionnaire, sur support papier, sur cédérom ou sur Internet :

- l'auteur ;
- le titre de l'ouvrage, le titre de l'article et du périodique, le titre de l'article sur Internet ainsi que l'arborescence (nom du site, dossier, sous-dossier, page) ;
- le lieu de publication ; pour un ouvrage, on le trouve au début de l'ouvrage, avant le sommaire ou l'introduction (généralement au verso de la page de titre), à côté du copyright © ;
- l'éditeur et l'année d'édition, également à côté du copyright ;
- pour les articles sur Internet, la date de mise à jour quand elle existe, l'adresse complète du document (URL) et la date à laquelle vous avez consulté l'article sur Internet. Cette dernière précaution est indispensable puisque les webmasters (ou *webmasters*) modifient régulièrement les sites, déplacent des documents, en suppriment et en ajoutent...

SECTION 2. LES ENQUÊTES

Une autre façon de recueillir l'information consiste d'une certaine façon à la « créer ». Dans ce cas-là, vous ne cherchez pas une information disponible dans des documents préexistants à votre travail, mais vous allez vous donner les moyens d'obtenir l'information dont vous avez besoin directement auprès des gens dont vous pensez qu'ils la détiennent. L'enquête par questionnaire ou par entretien paraît ainsi un excellent moyen d'avoir une information précise, exactement ciblée sur vos préoccupations et votre domaine de recherche. C'est vrai, mais à un certain nombre de conditions d'élaboration et de traitement qui seules vont valider les résultats obtenus.

Faire une enquête, élaborer un questionnaire, mener un entretien, traiter les résultats obtenus sont des techniques de recherche de l'information beaucoup moins simples qu'il n'y paraît et qui supposent la maîtrise d'au moins deux compétences :

- méthodologique pour élaborer l'enquête ;
- statistique pour l'échantillonnage comme pour le traitement des données recueillies.

Sans vouloir faire de vous des spécialistes de l'enquête, ce qui déborderait très largement les objectifs de ce cours, nous voudrions vous présenter ici quelques éléments dont vous devez tenir compte si vous choisissez en particulier ce mode de recherche pour votre rapport de stage.

Il vous faut préciser d'abord clairement vos objectifs :

- quel type d'informations voulez-vous recueillir, qualitatives ou quantitatives ?
- que voulez-vous faire des informations recueillies ? explorer un sujet ? vérifier des hypothèses ? confirmer des résultats ?

Selon vos objectifs vous ne choisirez pas en effet le même type d'enquête :

- Les enquêtes, comme l'entretien, correspondent plutôt à des recherches de type qualitatif et à des visées exploratoires ou de confirmation. On souhaite décrire des phénomènes ou des impressions, prendre en compte des attitudes, explorer des domaines, chercher des pistes pour interpréter les comportements des différents acteurs.
- Les enquêtes, comme le questionnaire, correspondent à des recherches de type quantitatif où l'on cherche « à collecter des données standardisées permettant d'effectuer des analyses statistiques ».³¹

I. LES ENTRETIENS OU ÉTUDES QUALITATIVES

A. LES PRÉALABLES

Il y a bien sûr différents types d'entretien, dépendant des objectifs possibles. Mais divers éléments tenant au caractère oral et à la communication directe entre des personnes, sont communs aux divers types d'entretien. Ne pas tenir compte de ces éléments serait de nature à introduire des « biais » importants dans le recueil de données.

1. Les questions de présentation

Il convient pour tous de préciser très clairement au départ (bien sûr vous l'aurez déjà fait, en partie, en demandant votre rendez-vous) :

- qui vous êtes (il ne s'agit pas de raconter votre vie mais de dire au nom de quoi, pour quoi vous menez cette enquête) ;
- à quoi serviront les informations recueillies ;
- comment se déroulera l'entretien ;
- ce que vous attendez de votre interlocuteur.

2. Les interactions entre l'intervieweur et l'interviewé

Vont intervenir différents paramètres comme votre position hiérarchique ou celle de votre interlocuteur, les âges respectifs, votre degré de connaissance du sujet (il ne doit pas être nul, répétons-le ! autrement vous perdrez votre temps et votre interlocuteur aussi), la culture de l'entreprise par rapport au stagiaire, la présence ou non d'autres participants, etc. En effet, selon les situations respectives de hiérarchie, d'âge, de positionnement dans l'entreprise, etc. les gens seront plus ou moins libres de s'exprimer. La présence d'un supérieur hiérarchique, de collègues avec lesquels on peut être plus ou moins en compétition ou au contraire en sympathie, l'impression que l'on veut produire, d'autres facteurs psychologiques interviennent forcément. Vous devez essayer de limiter les impacts de ces différents phénomènes en en tenant compte.

De même, pour que les informations vous soient correctement transmises, pour qu'un dialogue enrichissant s'installe entre l'interviewé et vous et non pas deux monologues, il est nécessaire qu'une certaine empathie³² existe et que vous utilisiez un vocabulaire commun. C'est la fiabilité des informations qui est en jeu. À une absence de qualité dans la relation répond une absence de fiabilité des informations et des raisonnements, donc des conclusions.

31. Hervé Fenneteau, *Enquête : entretien et questionnaire*, Les topos, Dunod, Paris, 2002.

32. Empathie (n. f.) : faculté de s'identifier à quelqu'un, de ressentir ce qu'il ressent.

Bien sûr trop d'empathie nuirait aussi à votre esprit critique. Il ne s'agit pas « d'épouser » la position ou l'opinion de votre interlocuteur mais de la comprendre, d'en tenir compte, de la comparer avec la position ou l'opinion de vos autres interlocuteurs.

3. Le cadre et le moment

Peut-être, sûrement même, n'est-ce pas vous qui fixerez ni le lieu ni l'heure du rendez-vous, mais sachez que ces deux paramètres influenceront beaucoup sur la qualité de vos résultats. Il est donc important de préciser à l'avance, quand vous demanderez votre rendez-vous, le temps qui vous semble indispensable. Évitez les rendez-vous entre deux portes quand votre interlocuteur bousculé est peu disponible et évitez de « forcer » la main.

B. LES DIFFÉRENTS TYPES D'ENTRETIEN

1. L'entretien non directif

Si vous en êtes à chercher un sujet de rapport de stage intéressant, vous pouvez prévoir une série d'entretiens avec différents intervenants dans votre entreprise ou dans d'autres. Il s'agira là **d'entretiens exploratoires** destinés à faire émerger des questions ou des problèmes, à mieux cerner un domaine, à chercher en quoi tel ou tel type de comportement, de méthode, de réactions, etc. peut constituer un sujet d'étude intéressant. Il peut s'agir aussi pour vous, votre sujet étant défini, de chercher à **obtenir le plus d'informations possibles** sur le phénomène que vous étudiez. Vous privilégieriez là, bien évidemment, non pas la précision mais la richesse du matériau obtenu. C'est l'entretien non directif qui correspond le mieux à cet objectif.

Non directif ne veut pas dire non préparé ! Il ne s'agit pas d'arriver les mains dans les poches en attendant que vos interlocuteurs pensent à votre place. Un entretien même exploratoire et non directif se prépare. Vous devez déjà avoir cerné le thème, prévu une question, défini une consigne pour que vos interlocuteurs puissent partir de quelque chose. Il faut un point de départ à la réflexion. Par ailleurs, vous ne devez pas leur donner l'impression qu'ils sont en train de perdre leur temps à faire votre travail. Il faut qu'ils soient persuadés qu'ils participent d'une façon intéressante à un travail commun dans lequel chacun a sa part.

La conduite de ce type d'entretien est assez délicate. Vous devez, après avoir fixé le thème général, vous efforcer de vous effacer au maximum pour laisser votre interlocuteur libre de développer sa propre pensée qu'il peut d'ailleurs découvrir en même temps qu'il l'exprime. C'est ce moment-là le plus intéressant quand l'interviewé échappe au discours tout fait pour essayer d'exprimer une réflexion plus personnelle, peut-être encore tâtonnante mais plus originale.

La difficulté, pour vous, va consister à savoir relancer votre interlocuteur, à l'encourager, sans brider sans le laisser trop s'éloigner du thème ni lui imposer votre façon de voir. Vous pouvez ainsi de temps en temps relancer en reformulant la pensée exprimée, en demandant un éclaircissement ou même en restant silencieux... le temps que l'interviewé trouve un meilleur moyen d'exprimer sa pensée. C'est tout un art qui suppose de la concentration intellectuelle, de l'empathie pour percevoir l'état d'esprit de votre interlocuteur et être en phase avec lui, de la finesse lexicale pour bien comprendre le sens des expressions ou des mots employés.

L'exploitation du matériau ainsi recueilli demandera aussi un travail rigoureux. Vous aurez pris des notes pendant l'entretien pour fixer vos idées. Vous aurez pu aussi enregistrer, après avoir bien évidemment demandé l'autorisation. Dans tous les cas, il vous faudra ensuite travailler ce matériau, riche, un peu confus peut-être, pour en dégager des éléments intéressants. Nous vous renvoyons aux cours sur la prise de note, la lecture, le résumé et la note de synthèse. Ils devraient vous être utiles pour faire efficacement ce travail de décryptage et de compréhension.

2. L'entretien directif

Si, plus avancé dans votre travail, vous cherchez **des informations précises** sur tel ou tel point ou si voulez **vérifier vos résultats**, vous pourrez vous lancer dans des entretiens directifs. Dans l'entretien directif, vous interviewez vos interlocuteurs à partir d'une série de questions. Vous

dirigez donc le cours de l'entretien, mais, attention, pas les réponses de vos interlocuteurs ! Ils peuvent répondre aussi longuement qu'ils le veulent à vos questions. C'est une des différences avec l'enquête par questionnaire dans laquelle les interviewés doivent choisir entre des réponses ou sont appelés à répondre en quelques mots.

L'avantage de l'entretien directif est qu'il permet la comparaison des résultats entre plusieurs entretiens de différentes personnes ou des mêmes personnes à des moments différents. Il est aussi d'une certaine façon plus simple à dépouiller et à exploiter. Il est moins riche aussi dans la mesure où il ne permet pas de faire émerger des questions ou des problématiques auxquelles vous n'aviez pas pensé au départ.

La difficulté va consister à **élaborer des questions pertinentes**, à savoir les articuler de façon précise **en organisant un guide d'entretien**. Il convient en effet, si l'on veut pouvoir comparer les réponses, de poser les questions toujours dans le même ordre et dans la même formulation. Par ailleurs tant la définition des questions que leur formulation doit correspondre aux objectifs de l'enquête et à sa problématique. Il faut donc très clairement avoir réfléchi à l'utilisation des réponses pour pouvoir élaborer un questionnement intéressant.

La conduite de l'entretien est relativement plus facile que celle de l'entretien non directif. Il faut bien sûr être capable d'écouter avec intelligence et empathie les réponses. Il faut savoir relancer et faire compléter si la réponse est trop partielle ou peu claire, ou faire revenir au sujet, sans brusquer ni bloquer votre interlocuteur.

3. L'entretien semi-directif

Vous choisirez l'entretien semi-directif quand il s'agira pour vous **d'approfondir un sujet** sur lequel vous avez déjà un certain nombre d'informations. Ce type d'entretien vous permet à la fois de préciser des données, de vérifier des résultats et d'aller aussi plus loin dans la recherche d'explication ou la prise en compte d'éléments que votre première analyse n'avait pas pu repérer. Il combine en effet la rigueur de l'entretien directif et la liberté de l'entretien non directif. Il s'élabore à partir d'un guide d'entretien qui répertorie les différents thèmes que vous souhaitez voir traiter par votre interlocuteur.

Mais vous laisserez à celui-ci une grande liberté quant à la composition de ses réponses, vous contentant de le relancer ou de revenir au sujet quand cela vous semblera utile.

La conduite de ce type d'entretien demande une grande vigilance pour en mener à bien à la fois les deux aspects : traitement rigoureux de chacun des thèmes, attention aux aspects nouveaux qui pourraient apparaître.

II. LES SONDAGES OU ÉTUDES QUANTITATIVES

Partie rédigée par Sophie MORIN-DELERM

Les études quantitatives (appelées parfois sondages) prolongent en général les études qualitatives. Ces dernières ont servi à comprendre en profondeur « le pourquoi ? » et « le comment ? » d'une situation, les études quantitatives répondront à la question « combien ? », elles permettront de mesurer.

Comme lors des études qualitatives, la nature et la formulation de l'objectif conditionnent les choix méthodologiques. Ainsi, le chargé d'études définit le type d'études quantitatives adapté à la problématique, les caractéristiques de la population à interroger, le degré de précision des résultats attendus. Parfois aidé d'un consultant externe ou d'un spécialiste en études de marché, il établit un cahier des charges. Ce document liste les exigences attendues et affiche les contraintes de budget et de délai de l'étude. Il servira de référence pour l'évaluation des prestations de l'institut si l'étude a été sous-traitée.

A. LES PRÉALABLES

1. Définition

Une étude quantitative se caractérise par :

- l'utilisation d'un questionnaire ;
- la constitution d'un échantillon représentatif ;
- la volonté de mesurer, d'établir des tendances ;

2. Les questions et les modalités de réponses

Les études quantitatives, quelles qu'elles soient s'appuient sur l'outil « questionnaire » et ont pour objectif de quantifier, de mesurer un comportement, par exemple. Les questionnaires prennent la forme d'une succession de questions fermées ou semi-ouvertes, simples et sans ambiguïté. L'encadré ci-après énonce les principales recommandations d'écriture du questionnaire.

3. Règles de rédaction

- Débuter le questionnaire par une phrase de prise de contact, par courtoisie et pour établir la confiance.
- Placer des questions filtres au début (vérification de l'appartenance à cible).
- Aller des questions générales aux questions particulières (logique de l'entonnoir).
- Aller des questions anodines vers les questions implicantes / embarrassantes.
- Utiliser un vocabulaire clair, sans équivoque (éviter les doubles négations souvent difficiles à interpréter, et les termes trop techniques s'ils ne sont pas explicités).
- Formuler les questions de façon neutre pour ne pas influencer le répondant.
- Mettre les questions de signalétique à la fin (et non au début, au risque de mettre le répondant mal à l'aise).
- Le questionnaire doit être immédiatement compréhensible et non interprétable par l'enquêteur et l'enquêté (éviter les reformulations qui peuvent générer des biais).
- Le questionnaire doit être préparé en vue d'une analyse statistique (coder les questions et les modalités de réponses dès la construction du questionnaire).
- Éviter les questions trop longues (qui peuvent perdre le répondant).

Chaque question appelle un choix de réponses élaboré par l'auteur de l'étude. Ces modalités de réponses prennent des formes variées, qui dépendent des objectifs de l'étude et des caractéristiques de la population interrogée. Ainsi, dans une étude réalisée auprès de jeunes enfants, l'échelle iconique sera privilégiée. L'encadré qui suit présente les échelles les plus couramment utilisées.

Échelles et modalités de réponse

- **Dichotomique ou binaire**, (avec la possibilité de proposer *Nsp* et *Sans opinion*)

« Êtes-vous titulaire d'un abonnement Vélib ? »

oui ☐ non ☐

- **QCM, appelées aussi multidichotomiques** (veiller à n'oublier aucune modalité de réponse...)

« Parmi les marques de chocolat citées ici, lesquelles connaissez-vous ? »

x ☐
y ☐
z ☐

...

- **Échelles** (le plus souvent en 4 ou 5 points), de type :

– **sémantique différentielle** : se situer entre deux extrêmes

« Pour moi, ce produit de nettoyage a une odeur agréable. »

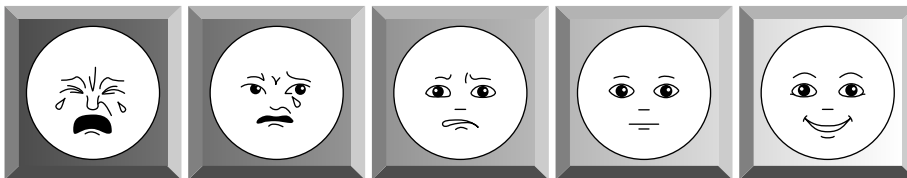
Pas du tout agréable	Plutôt pas agréable	Moyennement agréable	Plutôt agréable	Tout à fait agréable

– **de rang ou de classement** : relatif, entre deux ou trois objets

« Parmi les deux produits présentés, lequel vous paraît le plus solide ? » (avec 1 le moins solide et 5 le plus solide)

1	2	3	4	5

– **iconique** : destinés aux enfants ou aux répondants qui ne maîtrisent pas la langue (lors d'une étude internationale par exemple)



– **Likert**, appelée aussi échelle d'accord/désaccord

« Pour moi, manger sainement, c'est manger des produits biologiques »

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni en accord, ni en désaccord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord

– **supports sémantiques** : adjectif « pivot » décliné

« Comment jugez-vous le confort de cette voiture ? »

Extrêmement mauvais	Faible	Moyen	Bon	Extrêmement bon

Le questionnaire construit et les modalités de réponses établies, il est conseillé de réaliser un test du questionnaire. Cela consiste en une validation de l'outil auprès de quelques individus choisis pour leurs capacités (expertise, temps disponible,...) à améliorer le questionnaire. À la suite du test du questionnaire, la forme (syntaxe, facilité de compréhension) et la succession logique des questions sont validées. De même, les modalités de réponses auront été complétées et/ou raffinées.

Enfin, quelques conseils, issus de l'expérience, peuvent être prodigués pour mener à bien une étude quantitative :

- Éviter la modalité « *sans opinion* », le plus souvent inexploitable car elle constitue une réponse sans engagement des interviewés.
- Éviter les valeurs centrales (présentent dans les échelles impaires) qui représentent souvent une valeur dite « refuge », difficile à interpréter.
- Utiliser de manière réfléchie la sémantique :
 - les termes employés à chaque « barreau » de l'échelle doivent être progressifs ;
 - les termes opposés doivent être strictement symétriques.
- Ne pas proposer d'échelle à plus de 5 points (l'excès de possibilités et de nuances fragilise le raisonnement de l'enquêté).
- Au sein d'un questionnaire, éviter l'emploi d'un trop grand nombre de catégories d'échelles car la gymnastique intellectuelle nécessaire pour s'y adapter peut nuire à la qualité des réponses.

4. Les caractéristiques de l'échantillon

Les contraintes de constitution d'un échantillon sont les mêmes quelle que soit la discipline dans laquelle s'inscrit la problématique. Les mathématiques et statistiques nous enseignent les règles à suivre. Les techniques d'enquêtes obéissent à ces règles.

La principale contrainte est la représentativité. Elle définit la capacité de l'échantillon à se comporter comme la population qu'il représente.

Dans le cas des entretiens qualitatifs, l'auteur de l'étude devra sélectionner quelques individus (rarement plus de cinquante) qui pourront enrichir la compréhension de la problématique. Ils pourront être d'âge varié ou non, appartenir au même département ou non, etc. Dans ce contexte, on ne parle pas de « représentativité » mais de pertinence de la sélection.

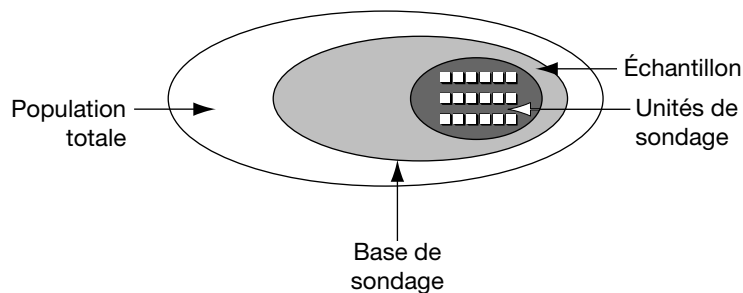
Dans le cas des questionnaires quantitatifs, l'enquête repose sur un échantillon large. Le choix s'effectue en fonction des caractéristiques de la population totale. Ainsi par exemple, une enquête réalisée auprès des salariés d'une entreprise peut exiger des règles de constitution d'échantillons spécifiques. Si l'entreprise est de relativement petite taille (moins de 1 000 salariés), le questionnaire pourra être adressé à tous (ici, échantillon = population totale). Au contraire, si l'entreprise compte un grand nombre de collaborateurs, la méthode des quotas pourra être utilisée, en reproduisant les proportions de quelques caractéristiques de la population mère dans l'échantillon. Le choix de ces caractéristiques est essentiel car il détermine la pertinence des réponses au sujet qui nous préoccupe. Notons que pour être représentatif, la taille de l'échantillon ne doit pas être proportionnelle à la taille de la population mère mais prendre en compte la complexité de la problématique à l'égard de la population qui nous intéresse.

L'objectif de ce chapitre n'est guère de proposer un cours de statistiques. Retenons néanmoins que des formules mathématiques fondées sur la loi de Bernoulli existent et permettent de calculer la taille optimale de l'échantillon, en posant la marge d'erreur, le degré d'homogénéité de la population étudiée et le seuil de confiance. Le schéma suivant permet de visualiser les contraintes de constitution de l'échantillon et de mémoriser le vocabulaire utilisé.

5. La constitution de l'échantillon

- La population : qui ?
- Unité de sondage : individu, entreprise, foyer, centre de coûts... ?
- Base de sondage : liste des unités à partir de laquelle on extrait l'échantillon (qualité de la base de sondage ?)

- Méthode d'échantillonnage : probabiliste (= aléatoire = hasard) ou non probabiliste (= empirique, selon convenance, quotas, ...)
- Taille de l'échantillon : quelle précision ? (délais et coûts à prendre en compte)



B. LES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉTUDES QUANTITATIVES

Parmi les études quantitatives recensées, nous en présentons les principales dans le tableau ci-après. Cette synthèse permet de souligner les différences qui existent entre ces types d'études quantitatives. Comme nous l'avons rappelé précédemment, leur statut d'études quantitatives implique qu'elles s'appuient sur un questionnaire, administré auprès d'un échantillon représentatif de la population d'origine et qu'elles révèlent des tendances, des mesures. Voilà leurs points communs intangibles. Parallèlement à ces caractéristiques partagées, leur fréquence d'administration (colonne 2), la taille de leur échantillon (colonne 3), la forme de leur questionnaire (colonne 4) et le nombre de leurs commanditaires (colonne 5) divergent selon que l'étude est ponctuelle (ad hoc, marché-test), multi-clients (omnibus, panel, baromètre), etc.

Type d'études	Fréquence	Échantillon	Questionnaire	Client
Ad hoc	1 fois, au moment où la question se pose	<ul style="list-style-type: none"> • Représentatif • Taille dépend du délai et du budget 	Questions fermées de types variés (binaires, échelles, ...)	1 seul
Omnibus	Périodique, hebdomadaire ou mensuelle	<ul style="list-style-type: none"> • Représentatif • Grand • Similaire mais non identique 	Questions fermées, différentes d'une étude à l'autre Nombre réduit de questions par thème Au total, grand nombre de questions	Plusieurs, appartenant à divers secteurs, dans des activités variées
Panel	Répétée régulièrement	<ul style="list-style-type: none"> • Représentatif • Grand • Identique dans le temps 	Questions fermées, identiques d'une étude à l'autre Long	Plusieurs, appartenant au même secteur, dans la même activité
Baromètre	Périodique mais irrégulier	<ul style="list-style-type: none"> • Représentatif • Grand • Varie souvent 	Questions fermées, différentes d'une étude à l'autre	Plusieurs, appartenant au même secteur, dans la même activité
Marché-test	1 fois, au moment où le lancement d'un produit est envisagé	<ul style="list-style-type: none"> • Représentatif • Grand 	Questions fermées de types variés (binaires, échelles,...)	1 seul

C. LES CONTEXTES D'ADMINISTRATION

Nous l'avons constaté, les études quantitatives sont polymorphes. Leur variété est encore accentuée par les contextes dans lesquels sont administrés les questionnaires. En effet, selon que le questionnaire est transmis par voie postale (auto-administré à domicile) ou posé dans la rue, les réponses ne seront pas identiques. Chaque mode de recueil affiche des avantages et des inconvénients qu'il faut évaluer avant d'opter pour l'un ou l'autre. C'est le sujet du tableau suivant.

		Exemples d'enquêtes	Avantages	Inconvénients
Enquête directe, en face-à-face	Domicile / travail / salle dédiée	<ul style="list-style-type: none"> • Test de produit • Ad hoc • Questionnaire de comportement 	<ul style="list-style-type: none"> • Du temps pour administrer • Répondant impliqué • Sujets peuvent être complexes • Réponses de qualité 	<ul style="list-style-type: none"> • Tout le processus est long • Onéreux
	Rue	Produits et marques achetés dans un magasin, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapide • Peu onéreux 	<ul style="list-style-type: none"> • Superficiel • Contraintes météorologiques
Enquête par correspondance		<ul style="list-style-type: none"> • Tout type d'enquête si questionnaire simple, court. • Les enquêtes omnibus sont souvent des enquêtes postales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Rapide à faire parvenir • Peu onéreux • Grand échantillon possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Recueil long (relances nécessaires) • Taux de réponse faible • Répondants ont des profils particuliers (biais)
Enquête par téléphone		Notoriété d'un produit, d'une enseigne, mémorisation d'une publicité, baromètre de satisfaction, etc.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapide à faire parvenir • Peu onéreux • Grand échantillon possible 	<ul style="list-style-type: none"> • Recueil fastidieux • Taux de réponse faible • Superficiel
Internet/SMS		Enquête auprès de consommateurs, d'industriels, tous sujets.	<ul style="list-style-type: none"> • Rapide à faire parvenir • Recueil des réponses et traitement en temps réel • Peu/pas onéreux • Grand échantillon possible 	Superficiel

Au total, les études quantitatives nécessitent la prise en compte de nombreux paramètres et sont assez onéreuses mais elles complètent parfaitement les techniques qualitatives. En effet, ces dernières permettent de comprendre les situations, les premières d'évaluer leur intensité.

Récapitulatif : Techniques d'enquête

	Caractéristiques	Avantages	Inconvénients
Étude documentaire	<ul style="list-style-type: none"> • Tous les documents recueillis peuvent être utilisés • Pour analyser les pratiques dans leur environnement 	Peu ou pas onéreux	<ul style="list-style-type: none"> • Matériau déjà dépassé • Pas de préconisation
Étude qualitative (entretiens ou techniques créatives)	<ul style="list-style-type: none"> • Les répondants sont invités à s'exprimer librement, en face à face, dans un lieu neutre • Pour comprendre • Trois grandes catégories d'études qualitatives : attitude, motivation, opinion 	<ul style="list-style-type: none"> • Variété et finesse potentielle des propos • Perspicacité de l'analyse • Des esquisses d'interprétation 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts de mise en œuvre et d'analyse/interprétation • Difficulté d'interprétation
Étude quantitative (sondages)	<ul style="list-style-type: none"> • Les répondants répondent à un questionnaire anonyme plus ou moins long en fonction du lieu et mode d'administration • Pour mesurer, établir des tendances 	<ul style="list-style-type: none"> • Traitement informatique rapide et peu onéreux • Complète les études qualitatives • Production de statistiques et de probabilités 	<ul style="list-style-type: none"> • Coûts en amont : structuration et test du questionnaire • Prendre garde à la représentativité

BIBLIOGRAPHIE

- BON Jérôme, GREGORY Pierre, *Techniques marketing*, Vuibert, 2^e édition, 1995.
- CAUMONT Daniel, *Études de marché*, Topos Vuibert, Paris, 2^e édition, 2007.
- FENNETEAU Hervé, *Enquête : entretien et questionnaire*, Les topos, Dunod, Paris, 2002.
- GAUTHY-SINÉCHAL Martine, VANDERCAMMEN Marc, *Recherche Marketing*, De Boeck, 1998.
- GHEERAERT Marie-Agnès et BILLOUD Bernard. *Le travail de recherche documentaire, un guide pour la documentation scientifique*. Paris : Université Pierre et Marie Curie. [en ligne]. Disponible sur <<http://webdoc.snv.jussieu.fr>>.
- GIANNELLONI Jean-Luc, VERNETTE Éric, *Études de marché*, Vuibert Gestion, Paris, 2^e édition, 2004.
- JOLIBERT Alain, *Méthodes de recherche et d'études en marketing*, Vuibert, 2004.
- MORIZIO Claude, *La Recherche d'information*, Paris, Armand Colin, 2006, page 9.
- Norme ISO 690-2 (février 1998). *Information et documentation. Références bibliographiques*. Partie 2 : « Documents électroniques, documents complets ou parties de documents ».
- PELLEMANS Paul, *Recherche qualitative en marketing*, De Boeck, 1999.
- YOLIN Jean-Michel. Rapport de mission pour le ministère délégué à l'industrie. *Internet et Entreprise : mirages et opportunités ? Pour un plan d'action. Contribution à l'analyse de l'économie de l'Internet*. Mise à jour 1^{er} novembre 2005. [En ligne]. Disponible sur : <http://www.telecom.gouv.fr/fonds_documentaire/rapports/mirage2005-f.pdf>. Consulté en avril 2007.

PRÉSENTATION DES DOCUMENTS TECHNIQUES ET PROFESSIONNELS

CHAPITRE 1. LA RÉDACTION DES PRINCIPAUX ÉCRITS PROFESSIONNELS

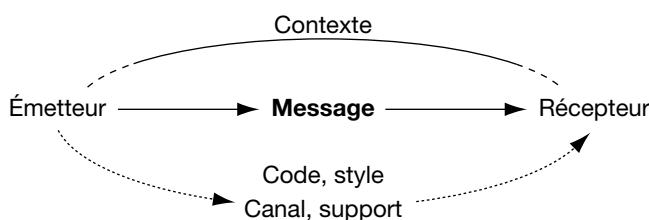
Introduction

La communication écrite est une part importante de la vie professionnelle et la capacité à écrire de façon efficace détermine un véritable seuil de compétence.

Bien sûr vos études antérieures en vous proposant de rédiger différents types de texte (résumé, note de synthèse, dissertation, etc.) vous ont entraîné à la pratique de la rédaction. Dans la vie professionnelle, en entreprise notamment, vous ne pratiquerez pas ce genre d'écrits universitaires. Cependant, comprendre un sujet, faire un plan pertinent, argumenter efficacement sont des compétences à transférer dans les écrits professionnels.

De même, la théorie générale de la communication qui vous a été présentée dans les pages précédentes, si elle s'applique naturellement aux écrits universitaires, est tout aussi essentielle pour concevoir et rédiger les écrits professionnels, supports de communication de l'information entre employés d'une organisation, entre clients et fournisseurs, entre entreprises et administration, etc. Les enjeux commerciaux, financiers des écrits professionnels font obligation de bien cerner tous les éléments en cause. Rien ne sert de « connaître les règles » des écrits professionnels s'ils ne sont pas adaptés à la situation de communication.

Le schéma de Jakobson, utile pour comprendre ce qui se passe dans les différentes situations de communication, devient un outil indispensable pour rédiger n'importe quel écrit professionnel.



EXEMPLE

La rédaction d'une lettre

- Qui est l'**émetteur** ? Vous. Mais êtes-vous client ? fournisseur ? supérieur hiérarchique ? subordonné ? Si vous êtes un client, êtes-vous un client privilégié en position de négociateur des prix, des délais de paiement ? Ou au contraire, avez-vous des « impayés »... ? Auquel cas votre situation de communication est plus délicate !
- Qui est le **récepteur** ou le destinataire de la lettre ? Un supérieur hiérarchique ? Un client que vous souhaitez fidéliser ? Un fournisseur dont vous n'êtes pas satisfait ? Le ton, le style de votre lettre en dépendront.

- Quel est le **contexte** dans lequel vous rédigez et adressez votre lettre ? Quelles relations avez-vous avec votre destinataire (familières, protocolaires, quotidiennes, exceptionnelles) ? Écrivez-vous dans l'urgence ? S'agit-il d'une communication pour informer, pour réclamer, pour vous excuser ? Qu'attendez-vous de cette lettre (une réponse immédiate, un contrat, une proposition) ? Votre entreprise jouit-elle d'une réputation solide ou est-ce une jeune entreprise de quelques mois ? Etc. Le contexte influera sur le choix des formules, du style, sur l'information que vous avez intérêt à donner ou à taire...
 - Quel est le canal ou le **support** ? S'agit-il d'une lettre sur papier envoyée par la poste ou d'une lettre électronique, d'un courriel ? Le choix du support n'est pas trivial : il peut être maladroit d'utiliser le courriel ; parfois, par souci de rapidité, on enverra un courriel mais par respect des convenances ou par prudence juridique, on doublera ce message par une lettre sur papier. Par ailleurs, on ne peut être assuré qu'un courriel ne sera pas orienté vers un dossier de « spams ».
- Ces quatre premiers éléments vont déterminer le style, le « **code** » de la lettre, les conventions de présentation et de rédaction.
- Quant au **message**, une fois que vous aurez réfléchi à ce qui précède, vous pourrez alors en déterminer le contenu : ni trop, ni trop peu, l'habileté, la pertinence du contenu d'une lettre exigent cette **réflexion préalable**. Qu'attend mon destinataire ? Que puis-je, que dois-je lui dire, compte tenu de sa position, de la mienne, du contexte ?

Cette réflexion s'impose pour tous les écrits professionnels que nous allons maintenant aborder : le CV et la lettre de candidature, vos premiers écrits professionnels, la lettre (et le courriel), la circulaire, la note de service, le procès-verbal, le compte rendu, le rapport professionnel.

Les caractéristiques communes des écrits professionnels

L'efficacité est la règle d'or qui préside aux activités professionnelles. Les écrits n'y font pas exception, ils seront donc **clairs, précis et concis**.

La clarté concerne trois domaines de l'écriture :

- le contenu ;
- le lexique ou le choix des mots ;
- la construction des phrases.

Ainsi, « nous vous invitons à une rencontre » est ambigu pour un client. S'agit-il d'une invitation à un simple échange de vues, d'une invitation à une négociation, d'un rendez-vous pour signer un contrat ? Si vous souhaitez seulement « entendre » le client, connaître ses besoins, sa stratégie et que, de son côté, il pense qu'il s'agit de négocier des conditions voire de signer une commande ferme, il risque de repartir fort déçu...

Une « rencontre » comporte généralement un repas ou un rafraîchissement, une visite d'entreprise, dans un cadre détendu. Ce n'est pas une « réunion de travail ».

L'ambiguïté naîtra aussi de phrases trop longues ou dont les constructions (propositions subordonnées et emploi des pronoms) prêtent à confusion :

« *Le service de facturation vous a adressé une facture par la poste qui a commis une erreur de destinataire ; elle n'est pas à payer tant que vous n'en aurez pas reçu de nouvelle.* »

Qui a commis l'erreur ? La poste ou le service de facturation ? Quand le client en aura reçu une « nouvelle » : une information nouvelle sur la facture ? une nouvelle facture ?

Le style des écrits professionnels est neutre, objectif : vous n'exprimerez pas de jugements de valeur, seulement des jugements de fait, étayés par des arguments. Bien entendu, vous veillerez à ne pas employer d'expressions familières :

Vous n'écrirez pas :

« Vos tarifs sont bien trop élevés, ils mangent notre marge. »

mais

« *Votre proposition tarifaire ne peut nous convenir, compte tenu des incidences sur nos coûts de fabrication.* »

La précision consiste à donner toutes les informations utiles au lecteur, au destinataire : les dates, heure et lieu précis de rendez-vous (adresse au besoin accompagnée d'un plan, porte, étage, numéro de bureau), les mentions HT, TTC, les coordonnées bancaires, les noms et coordonnées précises d'une personne à contacter (pas seulement le service ou le bureau), les destinataires d'une note de service, etc.

Mais il faut veiller en même temps à la concision, nécessaire pour plusieurs raisons :

- Le rythme du travail, les urgences quotidiennes ne ménagent pas de temps de lecture extensible !
- Un écrit professionnel est efficace si le lecteur y trouve rapidement ce qu'il attend, s'il n'a pas à chercher l'information pertinente au milieu de développements superflus (et parfois sans intérêt dans la situation de communication professionnelle).

Il faut donc synthétiser et structurer clairement l'information. Les titres, les listes, les schémas facilitent la lisibilité.

SECTION 1. LES ÉCRITS PROFESSIONNELS COURTS

I. LE CURRICULUM VITÆ ET LA LETTRE DE CANDIDATURE

L'usage d'Internet permet aujourd'hui d'envoyer le CV et la lettre de motivation en fichiers joints à un courriel.

Toutefois, deux précautions s'imposent :

- Rédigez un vrai courriel (voir 1.3.) et non un message sibyllin.
- Donnez à vos fichiers des noms pertinents : *DUPONT – CV – stage compta*, ou *DUPONT – Lettre motivation – Offre Le Monde n° 675* (et non « CV » !) de manière à ce que vos destinataires puissent les classer dans un dossier sans avoir à les renommer ou à les ouvrir pour savoir qui en est l'auteur.

A. LE CURRICULUM VITÆ

C'est une « carte de visite », elle doit être soignée dans sa présentation, précise pour le recruteur qui doit y trouver tous les renseignements qu'il attend.

C'est le reflet d'une personnalité, d'un itinéraire (même bref).

Il est destiné à **une** entreprise, **un** organisme précis, **ce n'est donc pas un mailing** ! Le traitement de texte permet d'adapter rapidement un « CV de base » à chaque candidature, en fonction du profil de poste et de l'entreprise qui recrute. Un CV « type » qui comporte des informations inutiles pour le recruteur est la preuve d'une inaptitude à s'adapter au destinataire (aux clients, à l'employeur) et d'une désinvolture à l'égard du recruteur ; c'est donc une très mauvaise entrée en matière dans le processus de recrutement !

EXEMPLE

On détaillera un stage de comptabilité pour une candidature à un poste d'agent comptable, on précisera alors les compétences acquises, tandis que l'on se contentera de mentionner pour information un autre stage (par exemple de gestion de stocks) qui ne présente pas un grand intérêt (*a priori* car les entretiens d'embauche réservent parfois des surprises...) pour le poste offert.

Inversement, si on postule dans une PME-PMI, on donnera le maximum d'informations sur sa propre polyvalence : gestion, comptabilité, finances, etc.

L'identité	<ul style="list-style-type: none"> • prénom et nom, • adresse actuelle, téléphone, fax, courriel. <p>Étudiant(e), vous avez souvent deux adresses postales, la vôtre et celle de votre famille. Ne mettez pas le recruteur dans l'embarras du choix ! Optez pour l'adresse la plus pertinente, celle à laquelle vous êtes certain(e) que la lettre de convocation ne restera pas plusieurs jours dans la boîte.</p>
La photo	<p>Scannée, elle mérite un grand soin : esthétique et stratégique ! On n'accepte plus aujourd'hui des photos floues, surexposées, avec des yeux rouges, etc.</p> <p>De plus, vous devez choisir une photo en adéquation avec le poste et l'entreprise. Si vous candidatez dans une agence de publicité, vous ne choisirez pas la même photo que pour un poste de contractuel, dans une trésorerie publique.</p>
Pour les rubriques suivantes, utilisez la « rétrochronologie », du présent vers le passé : elle permet au lecteur de connaître immédiatement votre situation actuelle.	
La formation = Le savoir	<ul style="list-style-type: none"> • dates des études. Ne remontez pas au-delà du baccalauréat. • écoles, institut, faculté ; • nom précis des diplômes, éventuellement mention (sauf « passable ») ; • langues étrangères.
Les savoir-faire	<ul style="list-style-type: none"> • savoir-faire complémentaire(s) acquis en DUT, par exemple, éventuellement en classe préparatoire, • savoir-faire personnel, acquis en stage, lors des jobs d'été ou du week-end, qui peut intéresser l'entreprise, l'organisme.
Les expériences (professionnelles) ou activités personnelles	<p>Précisez :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'année et la durée, • l'entreprise, l'organisme dans lequel vous avez travaillé : le nom en entier ou le sigle/l'acronyme s'il est bien connu (SNCF), • la ville et le département ou le pays, • votre statut (intérimaire, stagiaire, bénévole, CDD), • les fonctions, responsabilités ou missions (manutentionnaire, caissière, encadrement d'adolescents, service de facturation, gestion de stocks, etc.),
Le « savoir être » ; c'est un aperçu de votre personnalité	<ul style="list-style-type: none"> • licences, permis et brevets, • sports (préciser le niveau), • activités associatives, • loisirs (préciser).

La formation sera détaillée, mais en fonction de l'entreprise et de ce qui peut l'intéresser. Si nécessaire, simplifiez l'intitulé des diplômes.

EXEMPLE

- N'écrivez pas « Bac XY », mais Baccalauréat tertiaire, option « techniques comptables », ou « baccalauréat scientifique ».
- De même « CPGE HEC » est peu clair, écrivez plutôt « classe préparatoire aux écoles de commerce », ou encore DUT de Gestion, BTS de techniques commerciales.
- Si vous avez suivi les cours d'une licence, sans l'obtenir, vous pouvez écrire : *Niveau licence de sciences économiques.*

Hiérarchisez les diplômes, les expériences, les savoir-faire, en fonction du destinataire, en développant plus ou moins, en jouant (sans excès) sur la grosseur des caractères, le gras.

EXEMPLE

- Dans les savoir-faire informatiques, on ne met pas sur le même plan la connaissance d'un langage particulier, de logiciels professionnels et la pratique de Word !
- Si on cherche un contrat d'intérim dans la grande distribution, il n'est pas nécessaire de préciser tous les projets associatifs auxquels on a participé...

Les langues étrangères

- Pour l'anglais, précisez votre niveau (bilingue, bonne pratique). Il va de soi que vous avez des « notions d'anglais » ou que vous savez « lire, écrire, parler » (même mal) l'anglais.
- Pour toutes les langues, mentionnez vos séjours prolongés à l'étranger ou leur périodicité ; sinon, n'en parlez pas. *Exemple* : séjours de 2 à 3 semaines en Allemagne tous les ans depuis 2004.

L'expérience doit être mentionnée avec précision mais sans bavardage ni exagération.

EXEMPLE

- La connaissance du milieu professionnel acquise grâce aux jobs d'été. Préciser, si c'est utile : fabrication, distribution, vente, accueil, etc.
- La gestion d'une association (sportive, humanitaire, culturelle) : recherche de financement, comptabilité, trésorerie ;
- La logistique, lors de l'organisation de manifestations comme un gala, une compétition régionale ou nationale, un voyage d'école (transport, hébergement, accueil, inscriptions, sécurité, etc.) ;
- L'encadrement et la formation de jeunes en colonies de vacances, dans un club sportif ;
- La communication lors de manifestations : recherche de sponsors (dossier et négociation), publicité, contacts avec divers organismes.

Adoptez toujours le même ordre pour présenter vos expériences. On commence toujours par la date.

EXEMPLE

- Date (et durée) ;
- Entreprise et adresse (la ville seulement) ;
- Statut (bénévole, CDD, intérim) ;
- Fonction ou poste précis.

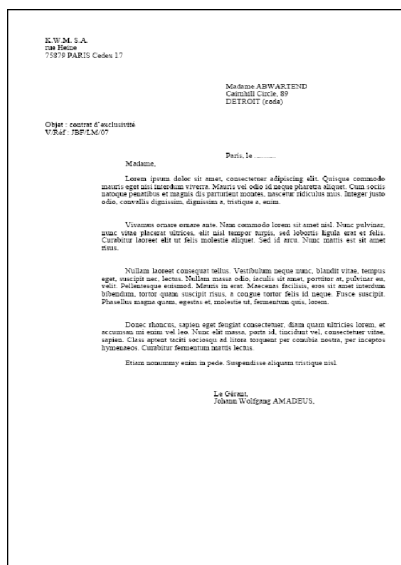
Vous trouverez sur Internet des sites pour étudiants qui vous donnent des exemples de présentation classique, originale, etc.

B. LA LETTRE DE CANDIDATURE

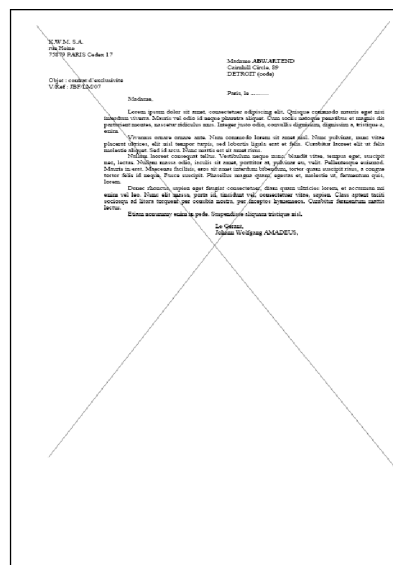
En France, la lettre était traditionnellement manuscrite mais les usages évoluent, notamment avec Internet. Cependant, si l'annonce stipule « lettre manuscrite », vous pouvez la scanner et l'envoyer avec votre courriel.

1. Le support

Le support est une feuille de papier **blanc**, non lignée ou quadrillée, non cornée, non chiffonnée, non raturée ! La **mise en page doit être équilibrée** (marges, équilibre des « blancs »).



Bonne mise en page



Mauvaise mise en page

On laisse une marge supérieure et une marge à gauche de 3 cm.

2. Le plan

De même que le CV doit être structuré et adapté au destinataire, la lettre de motivation doit répondre avec clarté, précision, concision aux attentes du recruteur. Cette lettre est, pour lui, le premier exemple de « ce que vous savez faire ». Elle doit donc répondre spécifiquement à l'annonce que vous devez lire, relire, annoter, décrypter.

Mettez-vous à la place du recruteur : montrez-lui que vous avez bien compris quel poste il propose, informez-le et convainquez-le que votre candidature est la meilleure.

Une lettre de motivation comprend généralement trois parties :

- qui je suis : présentation rapide et efficace du candidat ;
- vos besoins : les points forts du profil de poste ou de stage, (vous prouvez ainsi que savez lire une annonce, c'est un minimum !)
- comment je peux répondre à vos besoins : l'adéquation entre ce que recherche le recruteur et les capacités, l'expérience (même modeste), la motivation du candidat

Il faut trouver la juste mesure entre la modestie excessive et la forfanterie : personne ne défendra mieux que vous votre candidature mais il est inutile de tromper le recruteur sur des compétences imaginaires, il se rendra vite compte de la tromperie.

3. La rédaction

Elle sous-entend :

- un style sobre (ni emphatique, ni « branché », ni académique : simple et efficace) ;
- une orthographe, une grammaire et une syntaxe correctes ;
- de la concision ;
- une structure rigoureuse avec de la clarté :
 - une page dactylographiée au maximum,
 - trois ou quatre paragraphes,
 - un sujet ou thème par paragraphe,
 - une idée par phrase quand on n'a pas « la plume facile ».

4. L'enveloppe

Le pliage de la lettre doit être « propre » et doit laisser le premier tiers de la lettre visible à l'ouverture.

Choisissez une enveloppe longue.

L'adresse, si possible, est tapée au traitement de texte, ou au moins écrite avec soin.

AEROBIC SA
BP 253
12 square Bellevue
23154 SAINT JUSTIN

II. LA LETTRE PROFESSIONNELLE

A. LA PRÉSENTATION

Bien que la présentation d'une lettre soit propre à chaque entreprise, elle répond à des normes générales, au premier titre desquelles on trouve une norme Afnor qui recommande d'inclure les mentions suivantes (en gras).

Raison sociale	
Statut juridique	
Adresse	
Destinataire : désignation et adresse	
Vos Réf. (1)	(1) À relever sur la lettre à laquelle on répond.
Nos Réf. (2)	(2) Référence interne : souvent les initiales de l'auteur/les initiales du service ou du bureau/ un numéro de minutier ou de dossier/ l'année. <i>Exemple</i> : FP/GT/375/07.
Lieu d'origine	
Date	
Objet : (3)	(3) <i>Exemples</i> : Commande de..., Erreur de livraison du..., Demande de délai de paiement.
Pièces jointes : (4)	(4) On indique le nombre et la nature des pièces jointes. <i>Exemple</i> : Pièces jointes : 3 copie du cahier des charges, liste des partenaires, plan du site.
Appellation (titre de civilité) (5)	(5) voir page suivante.
Corps de la lettre :	
Introduction	
Développement	
Conclusion	
Formule de politesse (5)	
Signature (6)	(6) Saisir en clair le nom et la fonction. <i>Exemple</i> : <div style="text-align: right;">Le directeur technique, Jean MASSON</div>

B. LA MISE EN PAGE

Deux types de mise en page ont cours : « à la française » et « à l'anglo-saxonne »

1. Mise en page à la française

K.W.M. S.A.
rue Heine
75879 PARIS Cedex 17

Madame ABWARTEND
Cairnhill Circle, 89
DETROIT (code)

Objet : contrat d'exclusivité
V/Réf : JBF/LM/07

Paris, le.....

Madame,

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Quisque commodo mauris eget nisi interdum viverra. Mauris vel odio id neque pharetra aliquet. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus. Integer justo odio, convallis dignissim, dignissim a, tristique a, enim.

Vivamus ornare ornare ante. Nam commodo lorem sit amet nisl. Nunc pulvinar, nunc vitae placerat ultrices, elit nisl tempor turpis, sed lobortis ligula erat et felis. Curabitur laoreet elit ut felis molestie aliquet. Sed id arcu. Nunc mattis est sit amet risus.

Nullam laoreet consequat tellus. Vestibulum neque nunc, blandit vitae, tempus eget, suscipit nec, lectus. Nullam massa odio, iaculis sit amet, porttitor at, pulvinar eu, velit. Pellentesque euismod. Mauris in erat. Maecenas facilisis, eros sit amet interdum bibendum, tortor quam suscipit risus, a congue tortor felis id neque. Fusce suscipit. Phasellus magna quam, egestas et, molestie ut, fermentum quis, lorem.

Donec rhoncus, sapien eget feugiat consectetur, diam quam ultricies lorem, et accumsan mi enim vel leo. Nunc elit massa, porta id, tincidunt vel, consectetur vitae, sapien. Class aptent taciti sociosqu ad litora torquent per conubia nostra, per inceptos hymenaeos. Curabitur fermentum mattis lectus.

Etiam nonummy enim in pede. Suspendisse aliquam tristique nisl.

Le Gérant,
Johann Wolfgang AMADEUS

(Le texte est incompréhensible – ce n'est pas du latin –, il s'agit de « faux texte », utilisé en typographie, imprimerie pour simuler une mise en page.)

Principes de la mise en page à la française :

- L'en-tête, l'objet et les références sont alignés sur la plus petite marge gauche.
- Le destinataire, le lieu et la date sont alignés à gauche avec un retrait supplémentaire d'une dizaine de centimètres vers la droite.
- L'appellation et le corps de la lettre sont justifiés (alignés à gauche et à droite) avec un retrait supplémentaire de 3 ou 4 centimètres par rapport à l'en-tête.
- La signature est alignée à gauche avec le même retrait que pour le destinataire.

2. Mise en page à l'anglo-saxonne

K.W.M. S.A.
rue Heine
75879 PARIS Cedex 17

Madame ABWARTEND
Cairnhill Circle, 89
DETROIT (code)

Objet : contrat d'exclusivité
V/Réf : JBF/LM/07

Paris, le.....

Madame,

Lorem ipsum dolor sit amet, consectetur adipiscing elit. Quisque commodo mauris eget nisi interdum viverra. Mauris vel odio id neque pharetra aliquet. Cum sociis natoque penatibus et magnis dis parturient montes, nascetur ridiculus mus.

Nullam laoreet consequat tellus. Vestibulum neque nunc, blandit vitae, tempus eget, suscipit nec, lectus. Nullam massa odio, iaculis sit amet, porttitor at, pulvinar eu, velit. Pellentesque euismod. Mauris in erat. Maecenas facilisis, eros sit amet interdum bibendum, tortor quam suscipit risus, a congue tortor felis id neque. Fusce suscipit. Phasellus magna quam, egestas et, molestie ut, fermentum quis, lorem.

Donec rhoncus, sapien eget feugiat consectetur, diam quam ultricies lorem, et accumsan mi enim vel leo. Nunc elit massa, porta id, tincidunt vel, consectetur vitae, sapien.

Etiam nonummy enim in pede. Suspendisse aliquam tristique nisl.

Le Gérant,
Johann Wolfgang AMADEUS

Tout est aligné à gauche, sauf souvent le lieu et la date, sans retrait particulier. Le corps de la lettre est justifié.

C. LA RÉDACTION

1. L'objet

Le libellé de l'objet n'est pas sans conséquence : il existe une sérieuse différence entre

Objet : Contentieux relatif à la facture impayée n° 12345

et

Objet : Facture n° 12345.

L'objet a pour but d'informer immédiatement le destinataire du **contenu** de la lettre mais aussi de la **relation** établie par l'auteur avec le destinataire : simple document administratif, lettre de rappel, mise en demeure, etc.

2. La formule d'appel (ou appellation ou titre de civilité)

Celle-ci se place en début de lettre et elle devra être reprise, à l'identique, dans la formule de politesse.

Monsieur/Madame,

Cher Monsieur, Chère Madame, lorsqu'on connaît la personne à qui l'on s'adresse, *Monsieur/Cher Monsieur/Monsieur et Cher Client* pour un client, selon le degré de familiarité *Monsieur le directeur*, pour un responsable (et non ~~Monsieur le sous-directeur~~ ou ~~Monsieur l'Adjoint au directeur~~ ! dans ce cas, on écrit simplement Monsieur.)

On ne fait pas suivre *Monsieur* ou *Madame* du patronyme (~~Monsieur Dupont~~), sauf si cette personne est un familier et dans ce cas on écrira : *Cher Monsieur Dupont*.

3. Le corps de la lettre

Le plan est généralement le suivant :

- les raisons, les circonstances, le sujet qui motivent la lettre ;
- les informations, les arguments que l'auteur veut communiquer au destinataire ;
- ce que l'auteur attend du destinataire.

La première qualité d'une lettre est sa précision ; elle consiste à mentionner explicitement toutes les informations utiles :

- nom du service et/ou de la personne concernés ;
- date (d'un entretien, d'une négociation, d'une commande) et délais (de livraison, de fabrication, etc.) ;
- lieux (site, agence, unité d'entreprise) ;
- numéros de référence (facture, bordereau, contrat, commande, etc.) ;
- prix (HT ou TTC) ;
- quantités ;
- personnes à contacter, numéro de téléphone, de fax, adresse électronique ;
- texte de loi, décret, arrêté applicables ;

Le style est celui de la simplicité et de la clarté : phrases courtes, une seule idée par phrase, un seul sujet par paragraphe.

Écrivez	N'écrivez pas
Lors de notre entretien du 30 octobre 2008, vous avez bien voulu me présenter un prototype de pièce voisin de celle que nous souhaiterions vous commander. J'ai bien pris note des contraintes de fabrication, notamment des délais.	Suite à notre entretien d'hier, au cours duquel nous avons abordé les conditions de fabrication, de livraison et de règlement de la pièce que nous vous demandions, même en tenant compte des contraintes de fabrication que vous nous avez exposées si nous arrivions à un accord, je vous précise que notre société ne sera pas en mesure de signer avec vous une commande ferme avant une quinzaine. Le prototype que vous m'avez montré me semble légèrement plus complexe que la pièce que nous souhaiterions. Votre devis devrait donc être revu à la baisse, sans compter que nous pouvons prendre livraison de la pièce sur votre site.
À cet égard, je vous précise qu'en tout état de cause, nous ne pourrions signer de commande ferme avant le 15 novembre 2008.	
Par ailleurs, le devis que vous nous avez soumis pourrait être revu à la baisse pour deux raisons. Tout d'abord, la pièce que nous vous demandons de fabriquer est moins complexe que votre prototype. De plus, nous la réceptionnerons sur votre site de Château neuf, ce qui supprime vos frais de livraison.	<i>Cette rédaction comporte des imprécisions (hier, une quinzaine, aucune date explicite), une première phrase trop longue, un ton un peu désinvolte (« sans compter que... »).</i>

On préférera la forme active à la forme passive : « Notre service de comptabilité a étudié avec attention votre mémoire... » plutôt que « Votre mémoire a été étudié avec attention par notre service de comptabilité ».

Les formes nominales en cascade sont à éviter.

Au lieu de : « La fixation des tarifs de la nouvelle campagne de dératisation du secteur ouest de la ville de Château neuf sera examinée le 15 juillet. », écrivez :

« Le 15 juillet, on fixera les tarifs de la nouvelle campagne de dératisation, pour le secteur ouest de Château neuf. »

En fonction du contexte et du destinataire, on veillera à nuancer l'expression...

Par exemple, pour une facture impayée, on écrira :

- À un client privilégié :
« Nous avons constaté, sauf erreur de notre part, que notre facture n°... du... demeure à ce jour impayée. Nous vous **saurions gré**³³ de bien vouloir vérifier de votre côté si vous avez déjà procédé à son règlement. Si tel n'était pas le cas, nous ne doutons pas que vous procéderez rapidement à la régularisation.
Nous vous en remercions à l'avance et vous assurons de notre souci de satisfaire au mieux votre demande dans la confiance réciproque. »
- À un « récidiviste » :
« Nous constatons ce jour que notre facture n°... du... demeure impayée. Nous attirons votre attention sur le fait que le même incident s'est déjà produit le mois dernier avec la facture n°... malgré votre engagement à nous régler désormais rapidement.
Nous vous demandons de procéder à la régularisation de cette situation dans les meilleurs délais, faute de quoi nous transmettrions votre dossier à notre service contentieux. »
- À un très mauvais payeur :
« Vous n'avez pas réglé, malgré nos courriers de rappel du... et du..., votre facture n°... du... Nous transmettons votre dossier à notre service contentieux qui traitera ce litige directement avec vous. »

a. L'introduction

Il est préférable d'éviter « Je » en début de lettre.

- Vous avez bien voulu, par votre lettre du...
- Nous accusons réception de votre courrier en date du...
- À la suite de... Comme suite à...³⁴
- En réponse à votre lettre du..., En référence à votre courrier..., nous vous signalons que nous procéderons à l'expédition de...
- Au cours de notre entretien du..., de votre visite ;
- Conformément à vos instructions, nous vous livrons les articles demandés, à savoir : ...
- Après avoir pris connaissance de... Après avoir consulté votre...
- Malgré notre relance du..., malgré notre réclamation du..., malgré notre désir de...
- Nous avons le plaisir de vous informer que nous sommes en mesure de répondre favorablement à votre demande de...

b. Les articulations

Pour éviter une succession de phrases ou de paragraphes commençant par « Nous » ou « Je », on peut employer les articulations suivantes :

- un changement de point de vue : par ailleurs ; en outre ;
- une idée qui vient à l'appui d'une précédente idée : d'ailleurs, de plus, de surcroît.
- une alternative : soit... soit, tantôt... tantôt ; ni... ni ;
- une opposition par rapport à une idée déjà exprimée : mais, cependant, pourtant, néanmoins, toutefois, en revanche, malgré, en dépit de, au lieu de ;
- une explication : en effet, car (l'un OU l'autre, pas les deux) ;
- une conséquence : c'est pourquoi, aussi (suivi d'une inversion du pronom sujet : « Aussi la livraison aura-t-elle lieu le... »), en conséquence, par conséquent, par suite, donc, dès lors ;
- une comparaison : comme, à l'exemple de, comparativement à, contrairement à ;
- un objectif, un but : pour (+ un infinitif), en vue de (+ un infinitif), de peur de (ou de peur que...)
- une conclusion, un raisonnement ou un énoncé de faits : enfin, en bref, pour résumer, de cette façon, de cette manière...

33. de « savoir gré » et non « serions gré » comme on le lit trop souvent.

34. et non « Suite à » qui est déconseillé (On n'écrit pas « Réponse à », alors pourquoi écrire « Suite à » ?).

c. La conclusion

- Nous vous saurions gré de bien vouloir nous communiquer votre réponse dans les meilleurs délais. Nous vous serions reconnaissants de nous répondre par retour de courrier.
- Nous espérons que cet incident (ou contretemps) ne nuira pas à nos bonnes relations.
- Nous vous renouvelons nos excuses pour ce retard tout à fait indépendant de notre volonté.
- Nous vous prions de bien vouloir nous excuser pour ce contretemps.
- Nous nous permettons donc de solliciter un délai de paiement de ... jours ou semaines
- Sans réponse de votre part dans les 8 jours, nous nous verrons dans l'obligation de remettre votre dossier à notre service contentieux.

3. La formule de politesse finale

Elle est toujours construite de la manière suivante :

Verbe	Appellation	Relation	Qualité de la relation
Veillez agréer,	Monsieur,	l'expression de mes sentiments	distingués
Je vous prie d'accepter,	Monsieur le Directeur,	mes salutations	respectueuses

On agréé l'expression de sentiments mais pas de salutations. (Les sentiments s'expriment, les salutations se voient !)

Veillez agréer, M..., nos salutations distinguées.

Lettre d'égal à égal :

Recevez, Monsieur, nos salutations distinguées.

Lettre d'un inférieur à un supérieur hiérarchique :

Je vous prie d'agréer, Monsieur, l'expression de nos sentiments respectueux.

Lettre d'un supérieur à un inférieur hiérarchique :

Veillez agréer, Monsieur, l'assurance de notre parfaite considération.

Relations tendues, litiges, relances non suivies d'effet :

Veillez agréer, Monsieur, mes salutations (distinguées).

Relations neutres :

*Recevez (...) l'assurance de nos sentiments distingués,
Veillez agréer (...) l'expression de nos sentiments distingués.*

Bonnes relations :

*Nous vous prions de croire, Monsieur, à nos sentiments les meilleurs,
Croyez, Monsieur, à mes sentiments cordiaux. (s'il s'agit de relations d'égal à égal)
Veillez croire, Monsieur, à mes sentiments amicaux. (Idem)*

Formules anglo-saxonnes :

*Cordialement à vous.
Bien cordialement,
Sincèrement.*

À une femme :

Veillez accepter, Madame, l'expression de mes respectueux hommages.

(Cette formule peut sembler bien désuète aujourd'hui. Cependant, dans certaines entreprises, agences, cabinets, il est de bon ton de respecter les usages de la courtoisie et vous devez savoir qu'un homme présente ses « hommages » à une femme.)

Dans tous les cas, on évitera les sentiments.

III. LE COURRIEL

La pratique du courrier électronique a considérablement modifié les pratiques de communication. Cependant, tout ce qui a été dit précédemment sur la lettre (sa structure, son style, ce qu'elle doit contenir) vaut pour **la lettre par courrier électronique**. (Nous ne traitons pas ici des simples messages entre employés d'une même entreprise ou d'un même service mais des lettres électroniques.)

Le style d'un courriel doit être correct, non familier ou relâché. Tout au plus, pourra-t-on simplifier les formules de politesse, utiliser les tournures anglo-saxonnes si l'on est assuré que le destinataire ne s'en offusquera pas. Mais commencer une lettre électronique sans appellation est impoli ! Sans parler des fins comme « A + » ! L'électronique ne transforme pas des clients en copains.

Second travers du courriel : **l'auteur laisse le destinataire faire le travail à sa place en envoyant des fichiers joints.** Il se contente d'un « objet » plus ou moins clair, d'un texte lapidaire du genre « Ci-joint les fichiers demandés » ou « Comme suite à notre entretien ». Le destinataire va devoir ouvrir, lire, parfois imprimer ces fichiers (quand ils sont longs et/ou officiels), il devra trier ce qui le concerne, l'intéresse. S'il ne dispose pas de beaucoup de temps (ce qui est souvent le cas) pour dépouiller ses messages, il n'ouvrira pas les fichiers joints et la communication aura tout simplement échoué. **Il faut donc rédiger réellement un courriel et ne joindre que les documents ou pièces utiles.**

Quelques règles de bon sens, d'efficacité et de courtoisie s'imposent donc.

Trois types de **destinataires** sont disponibles sur la plupart des logiciels de messagerie :

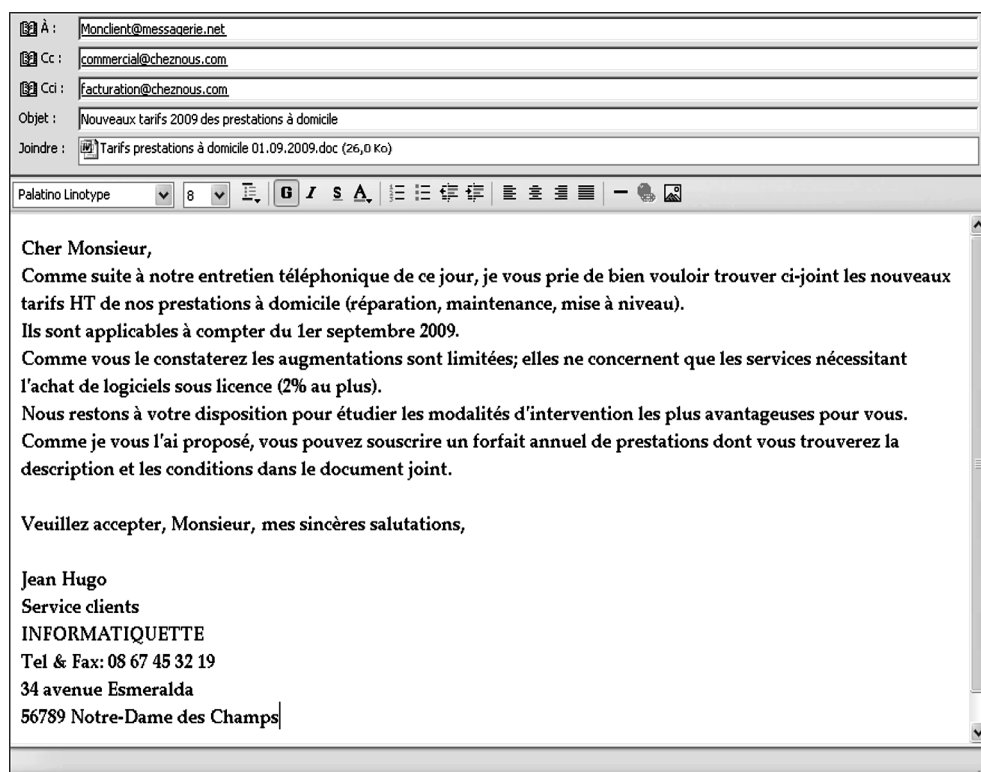
À : Cc : (copie conforme) et Cci : (copie conforme invisible)

Les deux premiers sont visibles pour le destinataire, pas le troisième. Il peut être habile de masquer à votre destinataire l'adresse des autres destinataires (en copie invisible – Cci) mais cela comporte aussi un risque de manque de transparence, de loyauté. D'un autre côté, la copie cachée a le mérite de ne pas divulguer les adresses électroniques de vos correspondants et de ne pas les exposer à se retrouver dans des listes de diffusion automatique de courriels non désirés. Donc l'usage de la « copie cachée » doit être réfléchi.

Pour savoir si votre message a été lu, vous pouvez utiliser la fonction « **accusé de réception** » ou « confirmation de lecture » de votre logiciel de messagerie. Malheureusement, certains destinataires n'accusent jamais réception ; d'autres vous envoient une confirmation de lecture de votre message qu'ils ne lisent pas.

L'objet doit être explicite : c'est un moyen de guider le destinataire dans ses choix de lecture (à lire plus tard, à lire maintenant, à la corbeille !). Par exemple, on écrira « Tarifs prestations bancaires au 1^{er} septembre 2009 » et non « Tarifs ».

Sans être affecté, un courriel doit respecter la politesse et doit contenir **un véritable texte** : une appellation, un plan (motif de la lettre, informations données par l'expéditeur, attentes de l'expéditeur ou suite à donner par le destinataire), une formule finale et une signature claire avec les coordonnées téléphoniques et postales.

EXEMPLE**IV. LA CIRCULAIRE****A. LA LETTRE CIRCULAIRE**

Une entreprise peut avoir besoin d'informer tous (ou une partie de) ses partenaires (clients, fournisseurs, consultants, sous-traitants, etc.) d'un événement, d'une modification de son mode de fonctionnement, d'une offre commerciale.

La difficulté de ce genre de lettre réside dans la multiplicité des destinataires, donc des contextes, des relations que l'on a avec chacun d'eux.

Trois principes peuvent vous guider dans la conception et la rédaction de cette lettre :

- se limiter strictement à l'information à diffuser ;
- adopter un style le plus neutre possible ;
- utiliser le traitement de texte (la fonction « Lettres et publipostage ») pour modifier une partie du contenu et ainsi rédiger deux ou trois circulaires qui seront envoyées, par exemple aux clients, aux fournisseurs et aux administrations.

EXEMPLE

Votre entreprise change d'heures et de jours d'ouverture.

- Aux clients, on écrira :

Madame, Monsieur, cher (chère) client(e),

Nous avons l'honneur de vous informer qu'à partir du 1^{er} septembre 2009 nos bureaux, nos ateliers et notre magasin d'usine seront ouverts :

du lundi au vendredi de 9 heures à 19 heures en continu.

Nous espérons que ces jours et plages horaires répondront à vos souhaits et faciliteront nos relations commerciales.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, cher (chère) client(e), l'expression de nos meilleures salutations.

- Aux fournisseurs :

Madame, Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous informer qu'à partir du 1^{er} septembre 2009 nos bureaux, nos ateliers et notre magasin d'usine seront ouverts :

du lundi au vendredi de 9 heures à 19 heures en continu.

Naturellement, si ces jours et horaires présentaient quelques difficultés pour vos livraisons, notre service réception est à votre écoute pour trouver une solution adaptée.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos meilleures salutations.

- Aux administrations :

Madame, Monsieur,

Nous avons l'honneur de vous informer qu'à partir du 1^{er} septembre 2009 nos bureaux, nos ateliers et notre magasin d'usine seront ouverts :

du lundi au vendredi de 9 heures à 19 heures en continu.

Nous vous remercions de bien vouloir en prendre note.

Veillez agréer, Madame, Monsieur, l'expression de nos sincères salutations.

B. LA CIRCULAIRE ADMINISTRATIVE

La circulaire administrative a pour but d'apporter aux agents d'une administration, ou au personnel des services administratifs d'une grande entreprise, (en interne ou en externe, d'une administration à une autre) des informations : précisions sur un texte réglementaire, modalités d'application d'un texte, consignes à suivre pour résoudre un problème récurrent, pour répondre à une demande d'usagers du service public, etc.

(Elle n'a pas de valeur réglementaire ; son objectif est informatif, incitatif.)

Elle comprend obligatoirement :

- l'intitulé précis de l'administration, de la direction, du service, du bureau qui est l'auteur de la circulaire, à qui on pourra éventuellement demander des explications complémentaires ;
- l'objet de la circulaire, précisant le plus souvent le texte réglementaire de référence.
- les destinataires, c'est-à-dire les supérieurs hiérarchiques des directions, services, bureaux qui devront diffuser la circulaire (ces destinataires sont désignés par leur titre rarement leur nom) ;
- la date de signature (généralement appliquée par tampon) ;
- le corps de la circulaire :
 - le sujet de la circulaire, le texte de référence, (type, numéro et date) et son contenu résumé,
 - les mesures à prendre, les modalités d'application pratiques.

La circulaire administrative n'est généralement pas signée, on mentionne simplement à la fin le titre (pas toujours le nom) du responsable administratif qui l'a validée.



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

PREFECTURE DE LA HAUTE-SAVOIE

Annecy, le 7 août 2008

Direction des Relations
avec les Collectivités Locales

Bureau du contrôle de légalité

Affaire suivie par : Mme VIGOUROUX

Réf : YV

Tel : 04.50.33.60.48

Fax du service : 04.50.33.64.75

Courriel: collectivites-locales@haute-savoie.pref.gouv.fr

LE PREFET DE LA HAUTE-SAVOIE

à

Monsieur le Président du Conseil Général
de la HAUTE-SAVOIE

Mmes et MM les Maires du Département

Mmes et MM les Présidents des Etablissements publics de coopération
intercommunale

Monsieur le Président du Centre de Gestion de la Fonction Publique
Territoriale de la HAUTE-SAVOIE

M. le Président de l'Office Public Départemental d'H.L.M. de THONON-
LES-BAINS

M. le Directeur du Service Départemental d'Incendie et de Secours de la
HAUTE-SAVOIE

En communication à :

MM. Les Sous-Préfets d'arrondissement

CIRCULAIRE n° 2008-69

Cette circulaire peut être consultée sur le site internet :
www.haute-savoie.pref.gouv.fr
à la rubrique "publications" puis "circulaires préfectorales"

OBJET : Relèvement, à compter du 1^{er} juillet 2008, du seuil d'assujettissement à la contribution
exceptionnelle de solidarité.

REF : Loi du 4 novembre 1982 relative à la contribution exceptionnelle de solidarité en faveur des
travailleurs privés d'emploi.

La circulaire n°2-2008 du 30 juin 2008 du fonds de solidarité a procédé, à compter du 1^{er} juillet 2008, au
relèvement de la valeur mensuelle du seuil d'assujettissement à la contribution de solidarité.

Celle-ci est fixée, à compter du 1^{er} juillet 2008, à 1321, 51 euros.

Je vous rappelle également qu'il vous est possible de retrouver ces informations et d'autres précisions
quant au fonctionnement de ce fonds sur le site internet:

www.fonds-de-solidarite.fr

POUR LE PREFET,
Le Secrétaire Général,

Signé Jean François RAFFY

Adresse postale : Rue du 30ème Régiment d'infanterie - BP 2332 - 74034 ANNECY CEDEX
Tel : 04.50.33.60.00 - Fax : 04.50.52.90.05 - <http://www.haute-savoie.pref.gouv.fr>

V. LA NOTE DE SERVICE

A. CARACTÉRISTIQUES

On appelle « note » dans les entreprises et les administrations toute une série de textes à la forme plus ou moins bien définie mais qui ont pour caractéristique essentielle la concision. Une note est **un document interne**, un texte centré sur un sujet unique et qui va à l'essentiel, sans se soucier de formules de politesses ni de précautions oratoires destinées à préparer l'interlocuteur ou à l'éclairer sur les tenants et aboutissants du document. On doit pouvoir en identifier très rapidement non seulement la provenance mais aussi l'objet et les destinataires.

1. Mentions obligatoires

Une note doit porter comme mentions :

- la date ;
- le nom du service ou le titre du rédacteur ou de la personne responsable de la diffusion de l'information.

EXEMPLES

Direction générale
M. le chef du personnel
Service comptable

- la mention des destinataires :
 - soit sous la forme : « À l'attention du service de la reprographie »,
 - soit avec une rubrique « Destinataires » reprenant la liste de ceux-ci,
 - soit sous forme d'adresse comme « Aux utilisateurs du garage » ;
- une note adressée à un supérieur hiérarchique qui porte la mention : « Note à l'attention de M. X » ;
- un titre résumant l'objet de la note.

EXEMPLES

Objet : Candidature à des postes d'enseignants.
Objet : Mise en place du système de sécurité.

- le nom et la signature de la personne qui porte la responsabilité de la note, mention obligatoire dans le cas d'une note de service.

2. Objet

La note a pour objet :

- soit de donner à tout ou partie d'un service ou de l'entreprise une information générale, des consignes, des ordres consécutifs à des décisions ou à des dispositions officielles. La note de service peut être affichée. C'est un document officiel en ce sens qu'elle est authentifiée par la signature ou la mention explicite du responsable qui l'a fait rédiger et afficher. Elle est forcément brève et se doit d'être claire ;
- soit de donner une information, des consignes, des instructions à une personne que l'on veut charger d'un travail. C'est la note de mission ;
- soit de fournir à un supérieur hiérarchique ou à des collègues une ou des informations indispensables à leur travail ou à une prise de décisions. C'est la note d'information.
- soit de fournir sur un sujet donné l'information, mais aussi la matière d'une réflexion à partir de différents types de documents. C'est sur le plan professionnel, l'équivalent de la note de synthèse.

Vous voyez que selon les objets et les destinataires, la rédaction des notes sera très différente, de même que la longueur. Ce peut être une ligne pour la note de service, deux ou trois paragraphes pour la note d'information, une page entière pour une note de synthèse.

3. Plan de la note

Si vous devez rédiger une note d'information ou une note de synthèse, il va falloir **composer un plan**, le plus simple et le plus clair possible. Tout ce que vous avez appris dans les séries précédentes sur la composition du plan doit vous servir. Votre texte sera construit autour d'une idée directrice et regroupera dans des parties et des paragraphes cohérents et clairs les différents éléments de la réflexion.

Vous pouvez ainsi énoncer, en une ou deux phrases d'introduction, l'objet de la note et la ou les raisons qui la justifient, puis, en une première partie, présenter un exposé des faits et, dans une seconde, les solutions envisageables avec leurs avantages et leurs inconvénients, avant de proposer la solution qui vous semble la meilleure dans la conclusion.

S'il s'agit d'une note de service ou d'une note interne, vous pouvez aussi, dans un premier paragraphe, expliquer **ce que** vous attendez de vos destinataires, dans un second, expliquer **pourquoi** vous en attendez cela et enfin, dans un troisième, **comment** il convient de le faire.


En fait, comme pour tous les autres types d'écrits, tous les plans sont possibles, à partir du moment où ils sont construits avec clarté, sans retour en arrière, sans répétition, avec une articulation logique précise et des ensembles cohérents.

Le ton adopté sera le plus neutre et le plus objectif possible. Vous n'avez pas à faire de littérature ni à essayer de séduire vos interlocuteurs. Vous veillerez à aller à l'essentiel en vérifiant que les rappels que vous pouvez faire à des situations antérieures, par exemple, sont bien utiles.

B. EXEMPLE

Nous vous proposons en exemple une note de service. Repérez les différentes mentions obligatoires.

ORDRE DE SERVICE D'ACTION



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

Direction générale de l'alimentation

Service de la prévention des risques sanitaires de la production primaire

Sous-direction de la qualité et de la protection des végétaux

Adresse : 251, rue de Vaugirard
75 732 PARIS CEDEX 15

Dossier suivi par :

Tél. : 01 49 55
Courriel institutionnel : bbbqv.sdqpv.dgal@agriculture.gouv.fr
Réf. Interne : BBBQV/2008-08-001

NOTE DE SERVICE

DGAL/SDQPV/N2008-8209

Date: 12 août 2008

Classement : PV 19

Date de mise en application : immédiate

Abroge et remplace : -

Date limite de réponse : 31 octobre 2008

Nombre d'annexe : 0

Degré et période de confidentialité : -

Objet : « SIRENISATION » et « SIRETISATION » de la BDNPV

Résumé : L'objet de cette note est de corriger ou compléter la Base Nationale de Données de la Protection des Végétaux du Système d'Information de la Protection des Végétaux dans le but de permettre les rapprochements avec la Base Nationale de Données des Usagers du MAP et les autres systèmes d'information du MAP. Ce travail est un préalable à la mise en œuvre de téléprocédures au sein du SIPV.

Mots-clés : SIPV, BDNPV, SIRET, SIREN

Destinataires

Pour exécution :

- . les D.R.A.F.
- . les Chefs des S.R.P.V.

Pour information :

- MM. les Préfets de Région
- MM. les Préfets de Département
- MM. les I.G.A. (PV)
- MM. Les DDAF
- SG/SM/SDSI

Le Système d'Information de la Protection des Végétaux (SIPV) échange et reçoit des informations d'autres systèmes d'information, en intra-ministériel (ex : transferts d'information entre SIPV-GEUDI et le logiciel de Coordination des Contrôles) ou en dehors de la sphère ministérielle (ex : échange entre SIPV-PHYTOPASS2 et EUROPHYT, système d'information sur la santé des végétaux de la Commission européenne). Le SIPV a vocation à développer les échanges avec les autres systèmes d'information du Ministère de l'agriculture et de la pêche, notamment la Base de Données Nationales des Usagers du MAP, ainsi qu'avec des systèmes d'information d'autres ministères, en particulier le MEEDDAT. Le SIPV a également vocation, dans le cadre de la démarche de modernisation du MAP et de simplification des procédures, à développer des téléprocédures permettant de faciliter les démarches administratives des usagers.

L'un des principaux éléments de ces échanges repose sur la transmission d'informations relatives aux entreprises et aux établissements. Le numéro de SIRET ou le numéro SIREN est le point unique de référence permettant l'identification des entreprises ou établissements. Par conséquent, il convient que leur champ SIRET ou SIREN soit le mieux renseigné possible dans la base de données.

Le CERI-Toulouse a réalisé une extraction de la BDNPV afin de vérifier la validité des champs SIRET ou SIREN dans la base. Il en ressort un nombre important d'entreprise ou d'établissement dont le SIRET ou le SIREN n'est pas valide (valeur nulle ou fausse).

Aussi, je vous demande de compléter ou corriger pour le 31 octobre 2008 les informations relatives aux entreprises ou établissements que vous gérez régionalement. Les tableaux vous indiquant les entreprises ou établissements concernés vous seront transmis par voie électronique. Je vous rappelle que seuls les agents disposant des droits « gestionnaire BDNPV » sont habilités à procéder à ces modifications dans la BDNPV.

Je vous saurai gré de m'informer de toute difficulté rencontrée pour la mise en œuvre de cet ordre de service.

La Directrice générale Adjointe

Monique ELOIT

SECTION 2. LES ÉCRITS PROFESSIONNELS LONGS

Terminologie

Les trois types d'écrits professionnels présentés ci-après respectent la terminologie « académique ».

En situation professionnelle, il arrive souvent qu'on demande un « rapport » alors qu'on attend un compte rendu (de mission, de visite), suivi (ou non) d'une analyse, d'un avis, d'une recommandation.

De même, lorsqu'un supérieur demande à un subordonné « une petite note », il n'attend pas une note de service mais un bref rapport sur un problème rencontré dans le service.

Il convient donc, lorsque l'on est nouveau dans une entreprise, un service, de se faire préciser ce que l'on attend, quel contenu et éventuellement quelle longueur, étant entendu que les écrits professionnels doivent être concis tout en apportant l'information objective et l'analyse nécessaires.

ATTENTION

Orthographe : On écrit « un compte rendu » (de rendre compte) et « un procès-verbal ». Au pluriel « des comptes rendus », « des procès-verbaux ».

I. LE COMPTE RENDU

A. LE BUT

Comme son nom l'indique, le compte rendu « rend compte » fidèlement d'un fait, d'un événement, d'une situation, d'une réunion, d'une visite etc., sans que l'auteur prenne parti.

Ainsi, on peut être conduit, dans une entreprise, à faire les comptes rendus

- d'une réunion de travail, d'une réunion de comité d'entreprise ;
- d'une activité, d'une mission, d'une négociation ;
- de la lecture d'un document ou de l'étude juridique d'un problème ;
- d'un entretien.

Il permet au lecteur de savoir « ce qui s'est passé », ce qui a été dit, s'il était absent ou distrait, ou encore s'il a omis de noter avec précision ce qui a été décidé, communiqué (noms, adresses, chiffres, consignes, etc.)

En somme, il informe les absents ou les distraits, il est la trace objective du travail, de la négociation, de l'entretien des présents.

Le recueil des informations

Pour un compte rendu de réunion, il est indispensable de connaître l'ordre du jour. Malheureusement, de nombreuses réunions de travail se déroulent sans que les participants le connaissent... Si l'on est secrétaire de séance, on peut demander à la personne qui anime et dirige la réunion de préciser au moins les sujets principaux qui seront abordés.

On peut aussi utiliser une fiche comme celle dont nous vous présentons la matrice ci-dessous.

ENTREPRISE, ORGANISME	COMPTE RENDU DE RÉUNION/RELEVÉ DE DÉCISIONS « Titre de la réunion »	Réunion du : De... h à... h Lieu :	
Étaient présents :		CR établi par : Le : Page :	
Sujets abordés :	Actions à effectuer :	Par :	Pour :
Prochaine réunion : Objet : Date : Heure : Lieu :		Convoqués :	Diffusion :

B. LE PLAN

Le compte rendu de réunion (ou de conférence) suit, lorsque c'est possible, l'ordre chronologique. Il s'agit alors :

- de situer la réunion, (lieu, date, heure, participants, présidence, objet ou ordre du jour, sujet) ;
- de relater ce qui a été dit, décidé, en résumant (sans préciser nécessairement qui a pris la parole).

Mais la plupart des séances de travail se déroulant sans ordre du jour précis et sans « pilotage » ou presque, il faut alors rédiger un compte rendu synthétique **en regroupant les sujets abordés**.

Le compte rendu d'activité (mission, visite, négociation) expose :

- le cadre dans lequel on a agi, les données de base, les circonstances ;
- si nécessaire les difficultés, les réussites, les « surprises » ;
- les résultats obtenus. Dans le cas d'une négociation, les termes de l'accord doivent être explicitement et précisément consignés.

C. LA PRÉSENTATION

Un compte rendu est une source d'informations et un document de travail. On veillera donc à :

- laisser des marges importantes (4 cm au moins à gauche) ;
- souligner les mots importants ;
- aérer le texte ;
- consigner des renseignements précis : lieux, noms, dates, adresses, références techniques, etc.

Pour un compte rendu de réunion de travail, la présentation sera généralement la suivante :

Raison sociale de l'entreprise,
de l'organisme, etc.

Objet précis et date

Compte rendu de la réunion du comité d'entreprise du 12 janvier 2009

Destinataires :
Mme. DULOIR, Directeur général.
M. LELONG, DRH.
M. JEUNET, délégué CGT
M. CALARD, délégué F.O.

La réunion s'est tenue au siège social de l'entreprise. (adresse). salle Kleber, de 10 à 12 h 30.

Étaient présents :
Mmes et MM. X. Y. Z. W. K. membres de droit.
Mme BURTIN, infirmière.

Lieu et heure (éventuellement
rappeler la date)

Étaient excusés :
MM. P. G.

On ne mentionne les « absents »
comme tels que s'ils n'ont pas prévenu
de leur absence.

L'ordre du jour appelait l'examen des questions suivantes :
(Cela suppose que la convocation ou l'invitation comporte un ordre du jour précis, ce qui n'est pas toujours le cas.)

Diverses solutions sont proposées, parmi lesquelles :

Synthèse
rapide des
discussions.

Les modalités d'application doivent satisfaire aux conditions suivantes :

Finalement, on décide que...

Répartition des tâches et calendrier :
X contacte l'entreprise WWW avant le 1^{er} mars 2009
Y prépare le dossier de ... qu'il transmet pour avis à ...

En revanche,
les décisions
prises sont
détaillées et
les
informations
précises.

Un bilan d'étape sera fait le..... à..... heures au siège, salle Kleber.

C. LA RÉDACTION

Généralement, le procès-verbal est plus court que le compte rendu : il se limite à enregistrer les décisions, éventuellement les prises de position officielles (motions, refus, etc.).

Parfois, l'usage d'une collectivité, d'une entreprise transforme en compte rendu le procès-verbal, en conservant cependant les caractéristiques formelles ci-avant.

D. LE STYLE

Le style est celui de l'objectivité, de « l'enregistrement ». On peut rédiger des phrases nominales (sans verbe conjugué), faire des énumérations, etc. Il est également possible d'utiliser de titres pour les différentes parties de la réunion.

E. LE PLAN

Après les mentions d'usage exposées précédemment (présentation), **le plan suit l'ordre du jour**.

Sinon, le rédacteur précise que l'ordre du jour a été modifié (avec l'approbation des participants), soit dans son ordre seulement, soit dans son contenu :

- suppression de certains sujets et report à une date ultérieure ;
- ajout de sujets au titre des questions diverses (en principe, on ne peut pas ajouter de sujet à l'ordre du jour s'il n'a pas été prévu de « questions diverses »).

Pour **chaque sujet inscrit à l'ordre du jour**, on résume :

- les données, informations, enjeux, etc. (au besoin, on précise que les données complètes se trouvent en annexe, par exemple un budget prévisionnel) ;
- les prises de position synthétisées.

Toutefois, un participant peut faire une déclaration officielle et souhaiter qu'elle soit consignée dans le procès-verbal. C'est fréquemment le cas dans les assemblées et conseils de collectivités locales où siègent des élus qui désirent que les électeurs sachent quelle position ils ont adoptée. Dans ce cas, on écrit :

« Mme Y. déplore que... et s'oppose fermement à ce que... »

La décision prise, la position adoptée sont clairement et précisément rédigées.

Le secrétaire de séance a là un rôle essentiel à jouer : il doit s'assurer auprès des participants que ce qu'il a noté correspond bien à leur position. Cela permet souvent :

- de ne pas laisser des questions en suspens, dans la confusion générale ;
- d'obliger les participants à s'engager sur une position claire ;
- de lever des quiproquos.

Quand une proposition, une motion, un budget sont mis aux voix et votés, on précise toujours :

- le texte intégral de la motion ou de la décision.

EXEMPLE

« L'association "Plein vent" demandera dès le 23 mars 2008 à être reçue par M. le préfet du Loiret afin de lui exposer ses craintes devant le projet de... Elle sera représentée par son président et par Mme W., chargée des relations extérieures au sein de l'association. Un compte rendu de cette audience sera envoyé aux adhérents dans un délai de quinze jours après la rencontre avec M. le préfet. »

- le résultat du vote : « votants : 15, pour : 9, contre : 2, abstentions : 1, ne prennent pas part au vote : 3 ».

Lorsque le trésorier d'une association a présenté son rapport financier, celui-ci est soumis au vote de l'assemblée qui, si elle l'approuve, « donne quitus au trésorier pour sa gestion (son bilan) ».

La conclusion se borne à :

- fixer la prochaine réunion et son objectif (mais ce n'est pas obligatoire) ;
- mentionner que l'ordre du jour est épuisé avec une formule de ce genre :
« Toutes les questions inscrites à l'ordre du jour ayant été traitées, la séance est levée à 18 heures. » ou « Le président lève la séance à 18 heures. »

III. LE RAPPORT PROFESSIONNEL

A. LE BUT

Le but principal d'un rapport professionnel est **d'aider à la décision**, dans un choix, dans la résolution d'un problème, dans l'attitude à adopter à l'égard d'un partenaire économique, etc.

Par conséquent, les caractéristiques du rapport sont les suivantes :

- être adapté au destinataire, répondre à ses attentes et à ses objectifs ;
- exposer de manière synthétique une situation, distinguer l'essentiel de l'accessoire, segmenter et hiérarchiser les données du problème ;
- envisager une ou plusieurs hypothèses ou propositions et argumenter à propos de chacune (avantages et inconvénients, faisabilité à court ou long terme, difficultés de mise en œuvre, solutions globales ou partielles, informations utiles à la décision, etc.) ;
- s'engager sans toutefois prendre la décision à la place du décideur.

B. LE PLAN

Le plan est généralement le suivant :

- introduction : elle situe le problème dans son contexte et énonce clairement l'objectif du rapport ;
- description de la situation actuelle ;
- analyse et critique, éclairages nouveaux, perspectives originales ;
- propositions concrètes, précises, justifiées et commentées objectivement ;
- conclusion : elle reprend de manière synthétique la ou les propositions et, selon que le rédacteur jugera que c'est opportun ou non, il exprimera sa position, sa préférence.

C. LA PRÉSENTATION

La présentation varie selon les habitudes de l'entreprise. Cependant quelques règles de bon sens doivent être toujours respectées :

- numéroté les différentes parties du rapport ;
- aérer, faire des paragraphes courts (cinq à dix lignes au maximum) ;
- laisser des marges importantes (4 cm au moins) à gauche pour que le destinataire du rapport puisse annoter ;
- rédiger dans un style très clair en pensant que le destinataire n'est pas nécessairement un collègue ou un supérieur hiérarchique ayant la même spécialité que vous : un cadre technique peut rédiger un rapport pour un responsable financier afin de lui exposer un problème important de surcoût ; il devra alors veiller à n'employer que des termes compréhensibles par le financier et limiter les explications techniques au minimum nécessaire pour comprendre la situation ;
- si le rapport est long, le faire précéder d'un sommaire (une page) et d'un résumé (sur la page suivante, mais qui n'excède pas une quinzaine de lignes).

Nom de l'auteur du rapport. Fonction ou service	ou	Nom du destinataire avec son titre
<i>Par exemple</i>		
A l'attention de Monsieur LEVAILLANT, directeur commercial Monsieur BENHAMOU, directeur financier		
Objet : Modification des RRR et conditions d'escompte	Paris, le 28 novembre 2009	
<p><i>(Introduction)</i> Lors de la réunion de coordination entre les directions administrative, financière et commerciale du ..., il a été envisagé une refonte globale de nos modalités d'application des remises commerciales et financières à nos clients. Une étude de simulation avait été demandée au service comptable dont voici les principales analyses et conclusions</p> <p><i>1. Description de la situation : les problèmes en l'état actuel. Des modalités de remises inadaptées.</i></p> <p><i>2. Analyse :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ inadéquation remises/produits ▫ non prise en compte des enjeux commerciaux, ▫ pratiques très diverses selon les commerciaux, ▫ etc. <p><i>3. Propositions justifiées et commentées (avantages, inconvénients, par exemple):</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▫ une grille commune, ▫ des marges de remises en fonction de critères précis, ▫ une clarification et une simplification des pièces comptables, ▫ etc. <p><i>Conclusion</i> Compte tenu de la situation concurrentielle et de la nécessité pour les commerciaux de disposer d'arguments de négociation clairs et adaptés, il nous semble que l'on pourrait s'orienter vers...</p>		

EXERCICES AUTOCORRIGÉS

Exercice 1

ÉNONCÉ

Vous travaillez dans une chocolaterie industrielle, Choco-tradition, qui utilise du beurre de cacao dans la fabrication de ses produits. Elle en a commandé 1,5 tonne à la société Goody, le 31 juillet 2008, en conditionnement de 500 kg, sous le code SOP.LUO NCL-4G3-50, au prix de 3 850 € HT la tonne (tarif de la société Goody du 1^{er} juillet 2008).

La société Goody détient un quasi-monopole en France de l'approvisionnement en beurre de cacao des industries agroalimentaires.

Un accusé de réception a été envoyé par Goody à Choco-tradition, le 6 août, pour une livraison dans la première quinzaine de septembre 2008 « aux conditions habituelles ».

Le cours du cacao étant très fluctuant, la société Goody a augmenté ses tarifs le 20 août 2008 et en a informé tous ses clients le jour même par courriel.

Le beurre de cacao a été livré le 12 septembre et la facture est arrivée le 13 septembre, pour un montant de 6 150 € HT (soit au prix de 4 100 € la tonne HT).

TRAVAIL À FAIRE

Rédigez la lettre au service de facturation de la société Goody pour demander l'application des tarifs en vigueur au moment de la commande.

CORRIGÉ

Cet exercice ne présentait pas de difficulté : il s'agissait de demander une rectification du tarif à appliquer, celui de la date de la commande et non celui de la date de livraison et/ou de facturation. On peut penser qu'il s'agit d'une simple erreur et il n'est pas opportun de mettre en cause la bonne foi du fournisseur.

Voici une réponse possible :

CHOCO-TRADITION
57 avenue Aristide Briand
93456 BLAINVILLE

Service comptable
Adèle Grenot
01 67 05 28 97

Société GOODY
1 bis rue des Limousins
77543 ERNOUVILLE

Blainville, le 14 septembre 2008

V/Ref. : facture 08-678-FG du 12 septembre 2008
N/Ref. : 08-FC/132

Objet : Tarification appliquée sur facture du 12.09.2009

Madame, Monsieur,

Nous avons bien reçu votre facture du 12 septembre 2008 ci-dessus référencée pour une commande de 1,5 tonne de beurre de cacao (code SOP.LUO NCL-4G3-50) qui nous a été livrée le même jour.

Toutefois, nous nous étonnons de la tarification appliquée.

En effet, notre commande vous a été envoyée le 31 juillet dernier et vous en avez accusé réception le 6 août. À cette date, le tarif en vigueur pour le beurre de cacao était de 3 850 €HT la tonne. Or, votre facture a été émise au tarif de 4 100 €HT la tonne, soit un total de 6 150 €HT, c'est-à-dire à votre nouveau tarif à compter du 20 août 2008.

Nous vous saurions gré de bien vouloir procéder à une rectification et nous envoyer une nouvelle facture annulant la précédente, au tarif en vigueur le jour de la commande, soit 3 850 €HT la tonne.

Nous vous en remercions à l'avance.
Veuillez agréer, Madame, Monsieur, nos salutations distinguées.

Le service Comptabilité
Adèle GRENOT

Exercice 2**ÉNONCÉ**

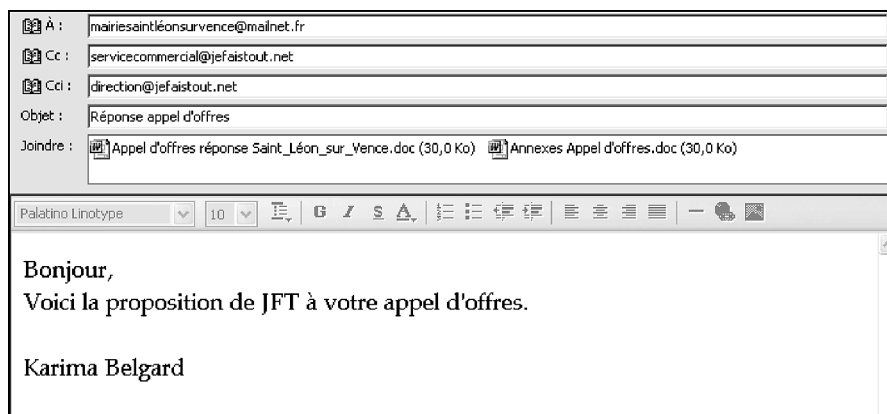
La commune de Saint-Léon-sur-Vence a lancé un appel d'offres (N° 2008-135- SG-07) pour le dépannage 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 des équipements de ses locaux administratifs : matériels électriques, sanitaires, systèmes de fermeture, chauffage.

La société « Je fais tout » (JFT) répond à cet appel d'offres et envoie son dossier à la mairie de Saint-Léon-sur-Vence par courriel.

Mme Karima Belgard, responsable du service « Études » de « Je fais tout » envoie ce courriel.

TRAVAIL À FAIRE

Relevez les erreurs qu'elle a commises.



CORRIGÉ

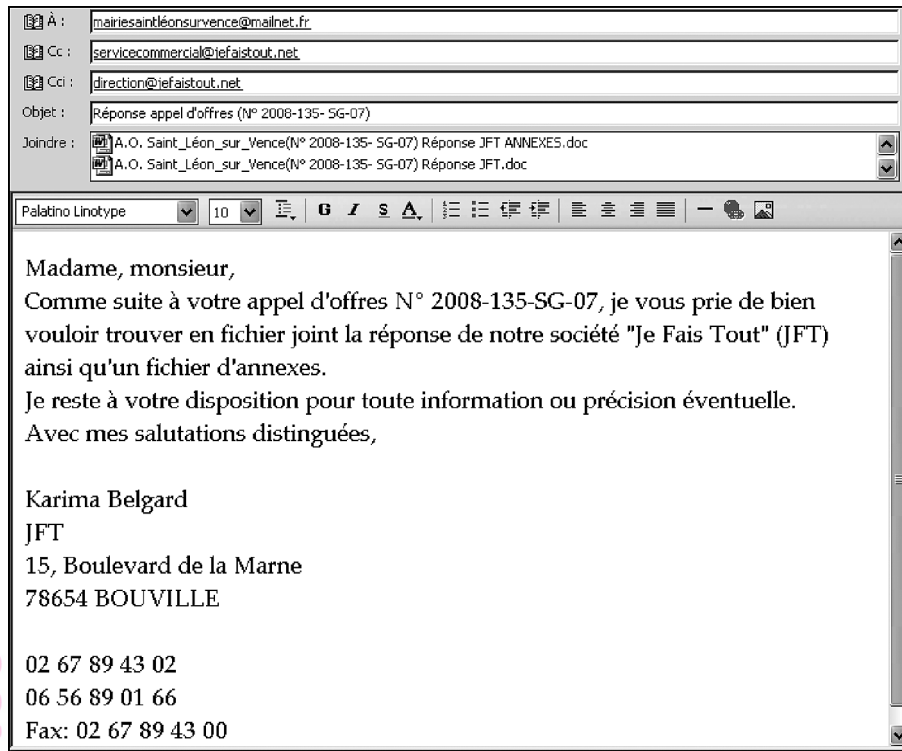
Les destinataires du courriel sont corrects. Il est normal d'envoyer une copie de la réponse au service commercial de l'entreprise qui a certainement été associé, de près ou de loin, à l'élaboration de la réponse, ne serait-ce que pour arrêter des prix de main-d'œuvre, de fournitures, etc. La copie invisible à la direction peut se comprendre s'il s'agit d'une PME dont le directeur souhaite certainement être informé de la suite qui a été donnée à l'appel d'offres.

L'objet, en revanche, manque de précision. Les services généraux d'une mairie (même modeste) reçoivent des réponses à plusieurs appels d'offres ; il faut donc rappeler dans l'objet la référence de l'appel d'offres.

Le nom des fichiers n'est pas pertinent, que l'on se place du point de vue de la société « Je fais tout » ou de celui de la mairie de Saint-Léon-sur-Vence. Le fichier principal « Appel d'offres réponse Saint-Léon-sur-Vence » risque d'être ambigu pour la société si elle répond plusieurs fois à un appel d'offres de cette commune. Quant à la personne qui le reçoit, elle devra le renommer pour le distinguer d'autres réponses. Il convient donc d'intégrer dans le nom du fichier le nom de la société candidate et la référence de l'appel d'offres. Il en va de même pour le nom du fichier d'annexes.

Le texte du message est particulièrement défailant. « Bonjour » est cavalier. « Voici la proposition de JFT à votre appel d'offres » est très imprécis. « Karima Belgard » devrait être suivi des coordonnées postales et téléphoniques de cette personne.

Il fallait donc rédiger le courriel et joindre les pièces comme suit :



Exercice 3

ÉNONCÉ

TRAVAIL À FAIRE

Vous ferez de ce texte une présentation structurée : contexte, sujet, plan, idées principales et organisation des idées (10 points).

Puis vous choisirez une des idées avancées par l'auteur, à partir de laquelle vous développerez une réflexion personnelle. Il ne s'agit pas de faire un commentaire ou une paraphrase du texte en général, mais de rédiger une analyse et une argumentation **personnelles** portant sur **une idée précise de l'auteur** (10 points).

Pouvoir économique et opacité

L'abstraction du capital et du pouvoir

Le développement du capitalisme financier entraîne une dépersonnalisation des sources du pouvoir. En 1936, on parlait des « deux cents familles » qui symbolisaient « le grand capital », désignant les principaux propriétaires des moyens de production en France. On identifiait ainsi le pouvoir économique, incarné par des « grandes familles », dont on voyait clairement les ramifications avec le pouvoir politique (Bertaux, 1977). Aujourd'hui, l'identification du pouvoir est moins évidente. La possession du capital ne repose plus sur quelques familles aisément repérables. Les actions appartiennent à des holdings, des établissements financiers, des intermédiaires, des gestionnaires de fonds de pension qui en assurent une circulation plus ou moins flottante, ou encore à une multiplicité de petits propriétaires qui investissent en Bourse sans même connaître les entreprises dont ils détiennent les titres. La mondialisation, associée à l'informatisation des Bourses,

.../...

.../... transforme le monde en un vaste casino dans lequel la logique de rentabilité financière s'impose aux stratégies de production et aux politiques économiques des États.

André Orléan évoque à ce propos le capitalisme « patrimonial » dans lequel le pouvoir est moins incarné par des grands « capitaines d'industrie », fondateurs de leur entreprise et attachés à son développement, que par une diversité d'acteurs (salariés, managers, petits actionnaires, banques, État...) ayant des intérêts divers.

Entre le propriétaire qui s'identifie à l'avenir de l'entreprise dont il est le fondateur ou l'héritier, et les actionnaires anonymes qui s'intéressent avant tout à la rémunération de leur capital, la posture est radicalement différente. La déréglementation de la finance, la liberté de mouvement des capitaux, l'importance des masses financières concentrées dans les fonds de pension, la dissolution des participations croisées entre les firmes pour se protéger mutuellement, tous ces éléments contribuent à réduire le pouvoir identifiable des grands patrons du capitalisme industriel et à augmenter celui, plus diffus, des gestionnaires du capitalisme patrimonial. Les milliers d'actionnaires qui investissent dans des fonds mutuels et des fonds de pension n'ont sûrement pas le sentiment d'exercer un grand pouvoir sur les sociétés dont ils détiennent des actions, d'autant que la variation des cours de celles-ci dépend de facteurs qui leur échappent largement. Elle est fonction d'un marché dominé par le « monde de la finance » dont on connaît mal les rouages et encore moins les visages. Le monde anonyme des « investisseurs institutionnels » impose sa loi sur des critères implicites et subjectifs : il s'agit de leur donner confiance, de les rassurer, de les nourrir avec le taux de rentabilité servi (Lordon, 2002).

La nébuleuse des banques d'affaires, des gestionnaires de fonds de placement, des établissements financiers qui investissent en Bourse représente un système de pouvoirs diffus qui détermine la confiance ou la méfiance des fameux « marchés ». Rarement nommé, ce pouvoir est éclaté et opaque. Il s'exprime dans des jeux d'influences, des montages d'opérations complexes, des nominations à des postes clés, des alliances de circonstance... Mais il est structuré autour d'une logique d'action, un principe organisateur dont la boussole est déterminée par le champ magnétique des cours de la Bourse.

Cette transformation du capitalisme favorise un processus généralisé de déterritorialisation du pouvoir. Le lieu de l'activité concrète est déconnecté des lieux de prise de décision. Les logiques de production, inscrites dans des espaces circonscrits et des temporalités précises, ne semblent plus être en cohérence avec les logiques financières, plus abstraites et volatiles, comme si ces dernières n'étaient plus en phase avec l'économie réelle.

Le développement des stock-options conduit à aligner les intérêts du management sur les intérêts des marchés financiers, plutôt que sur ceux de l'entreprise. Les managers, dominés par leurs désirs de toute-puissance, aveuglés par la menace d'être mis à l'écart, et les actionnaires, tendus par la recherche de taux de rentabilité élevés, se rejoignent pour considérer le travail comme une variable secondaire qu'il faut rendre flexible afin de l'adapter aux exigences du marché. Un certain nombre d'affaires ont montré que des chefs d'entreprise, avec la complicité du top management, cherchaient à gonfler artificiellement le cours des actions pour les revendre au plus haut sans se soucier de l'avenir des salariés. Même si ces stratégies, opportunistes pour les managers et suicidaires pour les entreprises, sont relativement peu fréquentes, le cours de l'action est le baromètre qui guide les décisions du top management. Nombre de plans sociaux et de fermetures de sites sont décidés pour des raisons boursières. La déréglementation financière encourage les volontés de puissance des uns, l'avidité cupide des autres. [...]

La domination des multinationales

Selon une étude de la CnuCED, en 2000, 29 des 100 plus importantes entités économiques mondiales étaient des firmes transnationales, les autres étant des pays³⁵. Il ne s'agit pas ici d'une comparaison entre les produits intérieurs bruts des États et les chiffres d'affaires des multinationales, mais d'un calcul plus affiné qui rend mieux compte de la puissance économique réelle des pays et des firmes. Selon ce classement, Exxon Mobil, dont les actifs atteignent 63 milliards de dollars en 2000, représente une puissance équivalente à celle du Chili ou du Pakistan, tout comme General Motors, Ford ou Daimler-Chrysler, dont les actifs représentent entre 40 et 45 milliards de dollars. L'influence de ces entreprises dans la mondialisation s'exerce directement par le biais de

.../...

35. K. P. Sauvart, *Rapport de la conférence des Nations unies sur le commerce et le développement*, 2002, cité par Christian Lasson, *Libération*, 15 août 2002.

.../... leur puissance économique mais également, de manière plus occulte, par le biais d'un lobbying actif sur les politiques des gouvernements et des institutions internationales.

Le pouvoir au sein des multinationales repose sur une alliance entre des managers qui font des choix stratégiques et des actionnaires qui attendent des dividendes. Or, ces choix stratégiques ne sont pas réellement mis en discussion. C'est ainsi que la structure même du processus démocratique est tronquée, dans son fonctionnement comme dans ses conséquences. Sur le plan du fonctionnement, les décisions échappent au débat public alors qu'elles ont des effets directs sur la société. Les politiques se montrent impuissantes à les contrôler. Ils peuvent essayer d'en gérer les conséquences, veiller au respect du droit, éventuellement tenter de renforcer des règles contraignantes pour limiter les licenciements. Mais ces règles sont peu efficaces et souvent contre-productives. Leur contournement les rend facilement caduques, comme on a pu le constater à propos des tentatives de contrôler les circuits financiers ou de renforcer le droit du travail. Les hommes politiques n'ont pratiquement aucun pouvoir sur les stratégies mises en œuvre par des firmes dont la puissance permet d'échapper aux lois nationales.

Les conséquences d'un tel système sont lourdes : en imposant au monde leur loi du marché, les multinationales bouleversent les modes de régulation qui permettraient de trouver un équilibre entre les actionnaires, les producteurs et les consommateurs. Les exemples sont nombreux ; en témoigne l'évolution du marché du café :

Nestor Osorio, directeur de l'Organisation internationale du café, démontre comment la loi du marché profite aux multinationales et détruit les petits producteurs selon une logique implacable. « Jusqu'à la fin des années 1980, il existait un système de coopération entre les pays importateurs et les pays en développement exportateurs. Mais, lorsque les idées libérales ont commencé à dominer les débats, ce système de régulation a été rompu ». Dix ans après, le constat est clair :

- La production a augmenté de plus de 20 % alors que la consommation n'a augmenté que de 10 %.
- Le revenu des producteurs a baissé de plus de 50 %, passant de 12,5 milliards de dollars début 1990 à 5,5 milliards en 2002.
- Le chiffre d'affaires des cinq entreprises multinationales qui contrôlent plus de la moitié de la production et du commerce du café a doublé, passant de 30 milliards de dollars début 1990 à 60 milliards en 2002.

Nestor Osorio évalue à 500 000 le nombre d'emplois directs qui ont été perdus en Amérique centrale et au Mexique dans le même temps.

V. DE FILIPPIS, « La libéralisation ne profite qu'aux multinationales », *Libération*, 7 juin 2002.

Le plus impressionnant dans cette affaire est le silence qui entoure ces choix stratégiques et les personnes qui les prennent. Les véritables décideurs veulent rester anonymes, à l'image de la société qu'ils dirigent³⁶. De même, les « marchés » sont désignés par les commentateurs boursiers comme de véritables sujets dont la confiance ou la méfiance détermineraient le comportement des acteurs économiques. Les actionnaires des multinationales représentent une nébuleuse dont les contours sont difficiles à décrire. On sait qu'ils existent mais on ne sait pas vraiment qui ils sont. Les délibérations des conseils d'administration sont secrètes. Les modes de désignation et de remplacement de leurs membres obéissent à des règles qui échappent à tout contrôle démocratique. L'opacité règne en maître. Et quand bien même tous ces renseignements sont censés être accessibles, peu nombreux sont ceux qui sont capables de décrypter la nature réelle de ce pouvoir.

La mondialisation engendre une coupure entre le pouvoir politique et le pouvoir économique. L'un reste localisé, territorialisé, nationalisé. L'autre est déterritorialisé, opaque, internationalisé. La globalisation économique ne s'est pas traduite par une mondialisation politique. Le pouvoir politique reste concret et palpable. Il peut donc être l'objet d'une interpellation et d'un contrôle relativement démocratique. Alors que le pouvoir économique est abstrait, insaisissable. Il peut, à loisir, imposer ses exigences. Il tend à se déconnecter de ses inscriptions sociales, culturelles, nationales, à rompre avec le monde social dont il est issu au départ. Il génère son propre temps, ses propres

.../...

36. Voir à ce sujet le film de Michael Moore, *Roger and Me*, qui décrit les conséquences de la décision du PDG de General Motors de fermer l'usine de Flint. M. Moore filme les incidences sociales de cette décision et tente de rencontrer Roger Smith, le PDG, en vain.

.../... normes, ses propres valeurs, sa propre culture. Il cherche à imposer son modèle à la société, à lui imposer ses règles. Les travailleurs sont censés se soumettre à ses exigences : jusqu'au rythme de la vie humaine, qui doit s'adapter aux rythmes du travail. On pense à ce patron d'ITT qui imposait son heure à ses collaborateurs dans le monde entier, comme si les décalages horaires ne le concernaient pas, comme si son bon vouloir devenait une loi pour l'humanité. Quand on sait qu'une centaine de multinationales contrôlent directement ou indirectement plus de 50 % de la production économique mondiale, on est en droit de s'inquiéter de leur puissance. En effet, qui contrôle les multinationales ? L'évolution des rapports entre le capital et le travail est symptomatique du déséquilibre engendré par l'absence de tout contrôle démocratique sur leur développement.

Vincent DE GAULEJAC, *La Société malade de la gestion*, Paris, Le Seuil, 2005, p. 30 à 40, Directeur du Laboratoire de changement social et professeur de sociologie à l'université de Paris-VII.

CORRIGÉ

Première partie

Cet exercice avait pour but de vous entraîner à présenter de manière synthétique le point de vue d'un auteur sur un sujet d'actualité puis à en discuter une des affirmations.

Ce type de travail est tout à fait habituel en situation professionnelle : vous aurez souvent à lire des documents (réglementaires, d'actualité, d'information sur des sujets professionnels) et à en présenter à des collègues ou supérieurs l'essentiel ; puis il vous faudra mettre l'accent sur un (ou deux) aspect(s) de ces documents et à exposer votre point de vue de manière claire et structurée sur les difficultés ou l'intérêt qu'ils présentent.

Le sujet qui vous était proposé ici fait partie de ce qui doit constituer votre culture générale économique : le pouvoir financier est aujourd'hui devenu le premier pouvoir dans l'entreprise, il dicte ses lois qui ne sont pas toujours les plus pertinentes pour la santé et la pérennité de l'activité économique concrète. Vous serez placé(e) au cœur de cette problématique puisqu'il vous reviendra de présenter des résultats comptables qui auront des conséquences sur les choix stratégiques de l'entreprise, sans doute différents selon qu'il s'agira d'une entité appartenant à un groupe coté en bourse ou d'une société indépendante ».

Présentation du texte

L'auteur de ce texte, Vincent de Gaulejac, est directeur du Laboratoire de changement social et professeur de sociologie à l'université de Paris-VII. Son point de vue est donc celui d'un observateur et d'un analyste de la société, non celui d'un économiste. Il décrit l'exercice d'un nouveau pouvoir économique mondialisé : abstrait, impersonnel, opaque et parfois dévastateur pour les sociétés et les États qui en subissent les effets, sans réel moyen de le contrôler.

Le contexte économique et social de ce texte est celui de la mondialisation de l'économie, du pouvoir des multinationales qui s'exerce sur les entreprises, leurs activités et leurs salariés (délocalisations, fermetures, licenciements, etc.).

De nombreuses « affaires » ont mis en évidence ce pouvoir et l'impuissance des États à les prévenir, faute de moyens et d'outils de contrôle efficaces, d'informations et d'informateurs fiables : Enron, Vivendi, Anderson, Xerox ont révélé au grand public des modes de « gouvernance » pour le moins opaques et condamnables, ce qui fait dire à Vincent de Gaulejac que « le capitalisme a perdu son éthique », en référence à Max Weber qui avait montré, en 1920, les liens entre « l'esprit du capitalisme et l'éthique protestante ».

Le sujet du texte vous était suggéré par le titre : « Pouvoir économique et opacité ».

L'auteur aborde ici deux causes de l'opacité dans laquelle s'exerce le pouvoir économique aujourd'hui. La première est celle de « l'abstraction du capital et du pouvoir » : le capital n'est plus détenu par des personnes physiques identifiées, des capitaines d'industrie, des « grandes familles » mais par des groupes financiers internationaux dont les actionnaires sont anonymes. La seconde réside dans la mondialisation (et l'informatisation des marchés boursiers) qui supprime tout ancrage territorial des multinationales : elles se placent au-dessus des États, des sociétés dont elles sont pourtant issues et échappent à leurs règles.

La structure du texte est démonstrative : partant d'une prémisse (le pouvoir du capital est abstrait), le texte en développe les implications, en consacrant à chaque argument un paragraphe qui vient conforter la thèse de départ, et en progressant vers une nouvelle thèse : le pouvoir économique tend à imposer ses règles et ses valeurs à l'humanité.

L'organisation des idées principales est la suivante :

1. Autrefois le pouvoir économique était identifié à travers les « capitaines d'industrie », les « grandes familles » possédantes, liées au pouvoir politique. Aujourd'hui le capital est détenu par une grande diversité d'acteurs (des holdings aux fonds de pensions en passant par les petits actionnaires) qui « jouent » en bourse comme au casino.
2. (Analyse plus précise à l'appui de la thèse 1) La déréglementation de la finance et des mouvements de capitaux permettent aux « gestionnaires du capitalisme patrimonial » d'exercer un pouvoir sur les entreprises : le cours des actions dépend de la « confiance » qu'elles inspirent aux investisseurs institutionnels, actionnaires et gestionnaires de fonds, « nébuleuse » dont le pouvoir est « éclaté et opaque ».
3. (Conséquence) Le pouvoir du capital est déterritorialisé. Le lieu et le temps de l'activité de production concrète sont déconnectés du lieu et du rythme des décisions financières.
4. (De plus) Les stocks options ont entraîné la connivence entre les managers (qui devraient privilégier l'intérêt de l'entreprise) et les actionnaires préoccupés du cours de l'action, quel qu'en soit le prix humain et industriel.

La coupure dans le texte ne nuit en rien à la progression de la démonstration : les quatre idées précédentes portaient sur le pouvoir du capital exercé sur l'entreprise, la société, le groupe coté en bourse. Les idées suivantes mettent ce système en perspective au niveau mondial.

5. La puissance des multinationales et le pouvoir qu'elles exercent sont d'autant plus importants que leur taille est financièrement équivalente à celle de certains États (Chili, Pakistan). Elles sont donc en mesure de peser sur les États et les institutions internationales d'égal à égal.
6. (Or) Les choix stratégiques des multinationales ne sont pas mis en discussion, présentés au débat public dans les pays où ils s'appliquent. Les États sont pratiquement impuissants à les contrôler, à les réguler, pourtant ils doivent en gérer les conséquences.
7. (Les conséquences du paradoxe énoncé en 6.) Les multinationales bouleversent les modes de régulation qui garantiraient un équilibre entre les intérêts des actionnaires, des producteurs et des consommateurs (modèle du fordisme). Exemple : La loi du marché (boursier) appliqué au café.
8. (Analyse des causes de l'absence de démocratie économique énoncée en 6.) Le silence, le secret, l'anonymat, l'opacité entourent les décideurs et les décisions des multinationales. « Les marchés » semblent devenir les « sujets » agissants sans que l'on sache ou comprenne qui agit, qui décide, qui a le pouvoir.
9. (Conséquence de ce système au niveau mondial.) Une coupure s'est produite entre le pouvoir politique et le pouvoir économique, ce dernier tendant à imprimer aux pays « son propre temps, ses propres normes, ses propres valeurs, sa propre culture » et cela sans contrôle démocratique.

Rédaction de la présentation du texte

Dans un essai paru en 2005, *La Société malade de la gestion*, le sociologue Vincent de Gauléjac analyse le pouvoir économique dans le cadre de la mondialisation et ses impacts sur les sociétés et les États.

Nous sommes régulièrement informés des délocalisations, fermetures, licenciements, concernant des entreprises pourtant prospères mais dont les stratégies boursières privilégient le cours de l'action par rapport à l'activité économique réelle. Par ailleurs, de nombreuses « affaires » ont mis en évidence l'impuissance des États à les prévenir, faute de moyens et d'outils de contrôle efficaces, d'informations et d'informateurs fiables : Enron, Vivendi, Anderson, Xerox ont révélé au grand public des modes de « gouvernance » pour le moins opaques et condamnables.

Dans ce contexte, l'auteur s'intéresse au système qui engendre ces pratiques et en analyse la cause principale : l'abstraction du capital et du pouvoir de ses détenteurs. Dans un second temps, il place ce système dans la perspective de la mondialisation et pose la question des pouvoirs réciproques de l'économie et du politique, ce qui le conduit à souligner l'absence totale de démocratie qui préside aux choix des entreprises dont les États et les sociétés subissent les conséquences.

Autrefois le pouvoir économique était clairement identifié : les « capitaines d'industrie », les « grandes familles » possédantes, souvent liées au pouvoir politique détenaient ce pouvoir. Elles étaient tenues pour responsables de la santé de leurs entreprises et on a connu des patrons qui se suicidaient lors de la faillite de leur société. Aujourd'hui le capital est détenu par une grande diversité d'acteurs boursiers (des holdings aux fonds de pensions en passant par les petits actionnaires) qui ne connaissent pas la réalité de l'activité économique dont ils sont les propriétaires, qui ne s'en soucient pas et qui « jouent » en bourse comme au casino.

En effet, la déréglementation de la finance et des mouvements de capitaux permettent aux « gestionnaires du capitalisme patrimonial » d'exercer un pouvoir sur les entreprises : le cours des actions est déterminant pour orienter les choix stratégiques des entreprises, qu'il s'agisse de leur(s) activités, du choix du pays où elles sont implantées, du nombre de salariés à conserver, etc. Seuls comptent les bénéfices dégagés qui inspirent la « confiance » aux investisseurs institutionnels, actionnaires et gestionnaires de fonds, « nébuleuse » dont le pouvoir est « éclaté et opaque », les discussions des conseils d'administration étant secrètes, qu'il s'agisse d'alliances, de nominations de dirigeants, de montages d'opérations. Par conséquent, le pouvoir du capital est déterritorialisé : le lieu et le temps de l'activité de production concrète sont déconnectés du lieu et du rythme des décisions financières. De plus, le système des stocks options a rapproché les intérêts des managers, censés privilégier l'intérêt de l'entreprise, de celui des actionnaires préoccupés du cours de l'action, quel qu'en soit le prix humain et industriel.

Au niveau mondial, ce système a de lourdes conséquences sur les États et les sociétés qui le supportent.

Il n'est pas inutile de rappeler que la puissance des multinationales et le pouvoir qu'elles exercent sont d'autant plus importants que leur taille est financièrement équivalente à celle de certains États (Chili, Pakistan). Elles sont donc en mesure de peser sur les États et les institutions internationales d'égal à égal.

Or, si les États se sont fixé des règles démocratiques de fonctionnement et de contrôle, les choix stratégiques des multinationales ne sont jamais mis en discussion, présentés au débat public dans les pays où ils s'appliquent. Il s'ensuit que les États sont pratiquement impuissants à les contrôler, à les réguler, pourtant ils doivent en gérer les conséquences.

Les règles économiques et financières édictées par les États sont peu efficaces, parfois contre-productives et facilement contournées.

De ce fait, les multinationales bouleversent les modes de régulation qui garantiraient un équilibre entre les intérêts des actionnaires, des producteurs et des consommateurs, selon le modèle fordiste, comme ce fut le cas pendant une trentaine d'années. À titre d'exemple, dans l'économie du café, la loi du marché boursier a fait baisser le revenu des producteurs de 50 %, a doublé celui des multinationales du café, et a entraîné la suppression de 500 000 emplois en Amérique latine.

Comment expliquer que la loi du marché boursier puisse modifier aussi profondément le paysage économique mondial sans réaction de la part des « perdants » ? Le silence, le secret, l'anonymat, l'opacité entourent les décideurs et les décisions des multinationales. Ils échappent ainsi au contrôle, à la discussion, à la régulation. De plus, dans les commentaires économiques, « les marchés » semblent devenir les « sujets » agissants sans que l'on sache ou comprenne qui agit, qui décide, qui a le pouvoir.

Une coupure s'est donc produite entre le pouvoir politique et le pouvoir économique, ce dernier tendant à imprimer aux pays « son propre temps, ses propres normes, ses propres valeurs, sa propre culture » et cela sans contrôle démocratique.

Seconde partie

Vous aviez toute latitude pour choisir une des idées avancées dans ce texte. Parmi les thèses énoncées ici, certaines trouvaient un écho direct dans l'actualité :

- la connivence entre les managers et les actionnaires, les premiers mettant parfois en péril la survie d'une entreprise, d'un groupe, et « démissionnant » avec un pactole généreusement attribué par un conseil d'administration satisfait d'avoir bénéficié d'une bonne affaire boursière (avec ou sans délit d'initiés) ;
- les délocalisations décidées « en haut lieu », ou les licenciements, alors que les bénéfices de l'entreprise sont confortables et que les carnets de commande sont remplis, cela sans débat interne sur la nécessité de ces mesures ;
- la gestion des conséquences de ces décisions par les États (chômage, pouvoir d'achat et PIB en baisse).

À titre d'exemple, retenons la deuxième idée et faisons-en une analyse et une discussion. Il ne s'agit que d'une proposition : ce thème pouvait être traité différemment.

Introduction

La presse se fait régulièrement l'écho de mesures de licenciement ou de délocalisations (parfois « à la sauvette ») dans des entreprises qui jouissent cependant d'une bonne santé : comptes positifs, carnets de commandes remplis, personnel compétent, créneau porteur, etc.

Les salariés apprennent brutalement ces mesures une fois qu'elles ont été décidées par des conseils d'administration et des managers lointains, siégeant parfois dans un autre pays. Ils sont pratiquement dans l'incapacité de peser sur les décisions, de faire valoir leur point de vue : il ne leur reste à négocier que les conditions de mise en place de ces « plans de restructuration ».

Pourtant certains économistes défendent les effets positifs, diffus certes, des délocalisations y compris pour les pays développés où elles entraînent des conséquences négatives, visibles et immédiates.

Les effets positifs des délocalisations

Les délocalisations vers des pays émergents ont généralement deux causes : le niveau inférieur des salaires, les investissements moindres (ou moins coûteux) pour réaliser une production. On pourrait y ajouter des législations du travail moins exigeantes et une fiscalité plus avantageuse.

D'un point de vue macroéconomique, force est de constater que ces délocalisations favorisent le développement de ces pays émergents qui cessent progressivement d'être maintenus dans le sous-développement.

Il faut également tenir compte du fait que les emplois supprimés correspondent, en majorité, à des tâches peu qualifiées, qui sont en quelque sorte sous-traitées dans les pays émergents. De nombreuses sociétés conservent dans les pays industrialisés leurs fonctions tertiaires de recherche et développement, de gestion, de marketing : les emplois qualifiés sont, eux, développés. Certes, des pays comme l'Inde deviennent également des pays de délocalisation des fonctions tertiaires.

Par ailleurs, les coûts de production moindres bénéficient aux pays développés et à leurs consommateurs qui profitent de la baisse des prix des produits.

Enfin, lorsqu'il s'agit d'équipements à forte valeur technologique, comme l'informatique, les pays développés peuvent en tirer des bénéfices : de nombreuses activités se sont développées ou ont été rentabilisées grâce à la diffusion des produits informatiques importés à un moindre coût.

Toutefois, les effets négatifs sont immédiats et doivent être pris en charge par les pouvoirs publics des pays où des entreprises ou des unités ferment.

Les effets négatifs des délocalisations

Il est incontestable que le chômage provient pour une bonne part des mutations de l'activité économique. Il touche plusieurs types de salariés : ceux qui sont peu qualifiés, ceux qui travaillent dans un secteur jugé peu rentable ou en perte de vitesse. On se souvient de la crise économique et sociale qui a frappé le Nord de la France dans les années 1980 avec l'abandon progressif de la filière sidérurgique, devenue aujourd'hui florissante en Allemagne, premier exportateur d'acier. Il en va de même dans d'autres secteurs industriels (comme le décolletage ou la verrerie) où des savoir-faire techniques pointus, élaborés au cours de décennies de développement, sont passés par pertes et profits.

Par ailleurs, on ne reconvertit pas un opérateur en technicien chevronné ou en chercheur. Le solde globalement stable des suppressions et des créations d'emplois cache des réalités humaines douloureuses. Si certains salariés peu qualifiés retrouvent du travail dans les services, dans les TPME, nombreux sont ceux qui entrent dans le cycle de l'indemnisation du chômage, des stages, des petits boulots, des contrats à temps partiel, etc.

Sur le plan national, les plans de reconversion, de formation, l'indemnisation du chômage, les aides à la création d'entreprises sont supportés par la collectivité qui n'est pas consultée, évidemment, lorsqu'un groupe décide de fermer une usine...

Enfin, on peut aussi se poser la question de l'équilibre entre les intérêts bien pensés des actionnaires, des salariés et des consommateurs, selon le modèle fordiste. Il n'est pas certain que les pertes d'emploi, même indemnisées (sur le budget général de la collectivité) soient de nature à maintenir un pouvoir d'achat suffisant pour les consommateurs. Fabriquer moins cher à l'étranger est une chose, maintenir un potentiel d'acheteurs-consommateurs à long terme en est une autre. S'il est à la portée de presque tous les budgets d'acheter un vêtement fabriqué dans les pays émergents, il ne fait aucun doute que les produits high-tech sont réservés à ceux qui ont un emploi ou des revenus confortables. Il s'ensuit une paupérisation des laissés pour compte de la mondialisation, soulignée, il y a plusieurs années déjà, par le Président Chirac sous le nom de « fracture sociale ».

Conclusion

On ne saurait regretter le temps des chandelles ou appeler de ses vœux une autarcie économique qui n'a plus de sens à l'heure du « village planétaire ». Toutefois, force est de constater que les institutions internationales et nationales censées réguler les flux de capitaux, les pratiques économiques des multinationales, sont incapables de le faire ou peu préoccupées par les effets néfastes sur les citoyens des pays qui les subissent. Des voix s'élèvent qui appellent à une conception plus humaine de l'économie au niveau mondial ; c'est le sens de l'action des mouvements altermondialistes, c'est aussi le sens du principe du développement durable qui comporte trois volets : l'écologie, le domaine social et... l'économie.

CHAPITRE 2. LA PRÉSENTATION ORALE DE DOCUMENTS

La présentation orale est aujourd'hui une forme de communication banale en entreprise. Lors d'une réunion de service (pour faire le bilan de l'activité, pour présenter une nouvelle procédure ou un nouveau texte réglementaire à appliquer), devant un client à qui l'on souhaite présenter l'entreprise ou le cabinet, à la fin d'un stage (dans l'entreprise devant le maître de stage, le directeur administratif ou financier), on ne fait plus un simple exposé mais une « présentation orale ».

Si les termes ont changé, ce n'est pas un simple effet de mode. L'exposé est la présentation magistrale (de magister, le maître) d'une expérience, d'une activité, d'une réflexion ; il ne suppose pas de document écrit préalable ou futur, il vise essentiellement à transmettre un savoir. La présentation orale fait au contraire référence à un écrit : elle le simplifie ou au contraire le complète, elle en expose l'esprit, la problématique, elle accompagne le lecteur ou le prépare à lire, parfois elle l'en dispense...

C'est le cas, par exemple, lorsque l'équipe dirigeante d'une entreprise veut savoir rapidement quelle est l'évolution des ventes depuis les six derniers mois, sans devoir lire un épais dossier de bilans, de statistiques, de rapports, etc. Le directeur commercial va alors faire une présentation orale. C'est donc un exercice qui vise à informer, à expliquer, à persuader aussi. Pour le directeur commercial, il est crucial de montrer qu'il maîtrise bien le sujet, qu'il a une bonne analyse de la situation par rapport à la stratégie de l'entreprise, que sa direction a raison de lui faire confiance.

On voit donc que la présentation orale est stratégique... Pour l'étudiant qui va faire une présentation orale de son stage devant le jury, l'enjeu est tout aussi important. Cela implique de la préparer très soigneusement : le contenu, la présentation formelle qui inclut presque obligatoirement un support projeté sur écran (diapositives PowerPoint® ou transparents), le conducteur, le document qui sera remis à l'auditoire.

Nous avons bien dit que l'étudiant va présenter son stage, et le rapport qui en découle. Cela signifie que, si la présentation orale fait référence à un écrit, elle n'est pas un résumé de l'écrit : l'oral est une situation spécifique, la présentation orale est un moment d'échange relationnel, intellectuel, professionnel avec son auditoire. C'est ce que nous verrons dans la partie consacrée à l'oralisation de l'écrit. Mais pendant son intervention, le présentateur parle seul, il est en quelque sorte « en représentation ».

SECTION 1. PRÉSENTATION – REPRÉSENTATION

On peut dire qu'une présentation orale ressemble à une représentation théâtrale. Que cette comparaison n'effraie pas les plus timides : si le trac est toujours là (en entreprise ou sur la scène), l'orateur a toutes les cartes en main pour « faire... un carton » !

Commençons par ce qui effraie le plus : **le public**. Une seule solution : **en faire son interlocuteur** et non le fuir, autrement dit, lui parler (par la voix, le geste, le corps) et le regarder. On ne reprendra pas ici ce qui a été dit sur le paraverbal et le non-verbal, on redira simplement qu'il faut absolument **accepter le contact, accepter le regard du public**, en faire un appui, une force.

La « **scène** » est à la disposition de l'orateur : un espace lui est réservé, en bout de table, de salle. C'est **un espace à sa disposition** : à lui de l'occuper à sa convenance, mais de l'occuper. En se réfugiant dans un quart de mètre carré, on exprime une sorte de refus de **tenir sa place** et donc d'assumer d'être l'orateur. Inversement, en occupant l'espace disponible, on habite le lieu de la communication qui est attribué à l'orateur, on donne de la vie, de l'émotion, on véhicule de la persuasion. Cette scène n'est pas nue. L'orateur a des **accessoires**, un décor qu'il va pouvoir utiliser pour mettre en valeur, appuyer son discours : le rétroprojecteur, le tableau, le vidéoprojecteur, le pointeur, etc.

Le **texte** de la pièce, c'est le **discours de l'orateur** : il est l'auteur et l'interprète ! C'est une chance et une responsabilité. Cela signifie qu'une présentation bien préparée, répétée, a toutes les chances de plaire, de convaincre.

La présentation, comme la représentation théâtrale, a une **durée limitée** : on a donné la parole à l'orateur en lui précisant de combien de temps il dispose. Généralement, il le sait déjà ; c'est pourquoi il est indispensable de répéter sa présentation pour savoir avec précision quelle est sa durée et au besoin pour être en mesure de choisir des coupes si ce temps a été réduit « puisque nous sommes déjà très en retard » !

Reste le comédien, **l'interprète**... À lui de défendre son sujet, de convaincre l'auditoire de son intérêt. Bien sûr, il a le **trac**. Mais nous avons déjà vu précédemment qu'une bonne **respiration (abdominale surtout)** peut aider à le calmer. Évidemment, pour respirer convenablement, il ne faut pas avoir une ceinture ni des vêtements serrés ! Le « costume » doit être confortable. Une autre manière de se rassurer consiste à **prendre son temps** pour disposer les documents, vérifier le matériel, se placer au mieux par rapport aux documents, au public, à l'écran s'il y en a un.

Enfin, n'oublions pas que le trac est une réaction de l'organisme à une situation d'attente angoissante : il est provoqué par une sécrétion d'adrénaline qui accélère le rythme cardiaque, provoque une hypertension, une élévation du taux de sucre et de globules rouges dans le sang, et d'autres réactions musculaires et dermiques. Mais ce phénomène n'a pas que des inconvénients : l'adrénaline a des effets positifs. Elle accroît l'excitation intellectuelle, la vitesse de réaction, les capacités de concentration. C'est pourquoi il est tout à fait déconseillé d'absorber des tranquillisants avant une présentation orale.

Il reste à entrer en scène, c'est-à-dire avancer vers le public (faire un pas réel ou mental), à prendre une posture ouverte, à entrer en contact avec lui par le regard, à respirer, et à commencer avec une voix bien posée et claire.

SECTION 2. LE CONTENU D'UNE PRÉSENTATION ORALE

Pour définir ce que l'on va exposer (en présentation orale, en soutenance), il faut se poser quelques questions de bon sens :

- Qui est le public ? Qu'attend-il ? En situation professionnelle, on peut s'adresser à un directeur, un commercial, un financier, un client, etc. Que savent-ils sur le thème ? Tous n'ont pas la même connaissance du sujet. Que veulent-ils savoir, comprendre, retenir ? Il faut penser aux différents publics et à leurs différentes attentes.
- Quel est l'objectif ? Informer, expliquer, convaincre, faire agir ?
- Que veut-on dire au public ? Que veut-on qu'il retienne ?
- Quelle différence existe-t-il entre ce qui « passe bien » à l'écrit et à l'oral ? Comment présenter oralement un rapport, une étude, un dossier ?
- Comment construire le plan en fonction des attentes du public, de l'objectif de l'exposé et de l'orateur, de la stratégie de communication orale ?

Pour répondre à ces questions, il est nécessaire de se mettre à la place de l'auditoire, de se décentrer.

Par exemple, si l'on souhaite présenter à l'équipe de direction de son entreprise un nouveau logiciel de gestion afin que l'entreprise l'achète en multilicence, on visera à :

- l'informer : lui donner les informations nécessaires et suffisantes pour qu'elle comprenne ce qu'est ce logiciel ; il est inutile d'entrer dans le détail des fonctionnalités, de l'architecture logicielle ;
- la convaincre de l'intérêt de son acquisition : qu'apporte-t-il à l'entreprise ? en efficacité ? en précision ? en rapidité ? en qualité de suivi ?
- faire agir l'équipe, c'est-à-dire décider de l'achat en argumentant : problèmes récents résolus, avance sur la concurrence, gain de temps et d'argent.

Le contenu et le plan de l'exposé sont pratiquement trouvés :

- présentation du logiciel ;
- ses avantages par rapport à celui actuellement utilisé ;
- ses atouts pour l'entreprise.

Le sujet et l'objectif d'un exposé, d'une conférence, d'une soutenance, peuvent consister à présenter oralement un travail écrit : rapport de stage, étude, enquête, bilan. Dans ce cas, après avoir déterminé quel est le public, ce qu'il attend, quels objectifs on vise, il convient de réfléchir à ce qui peut être présenté oralement à partir d'un travail écrit. En effet, il ne s'agit pas de faire un résumé oral qui serait nécessairement décevant pour l'auditoire, incomplet, voire ennuyeux : le contenu de la présentation orale doit être choisi en fonction de ce qui « passe » le mieux à l'oral. Il faut en quelque sorte « oraliser l'écrit. »

SECTION 3. LA STRUCTURE DE L'EXPOSÉ

Comme tout discours structuré (oral ou écrit), une présentation orale comporte une introduction, un développement, une conclusion auxquels on ajoutera une clôture de l'exposé.

I. L'INTRODUCTION

Elle établit le contact avec l'auditoire : présentation du présentateur puis du sujet, en montrant son intérêt.

Elle replace ensuite le sujet dans son contexte, elle introduit le thème globalement, avant d'annoncer le plan ou plutôt la progression qui va être suivie dans l'exposé. L'essentiel est d'accrocher l'attention des auditeurs : une référence à l'actualité, un exemple caractéristique, une anecdote permettent d'éveiller la curiosité des auditeurs et de leur donner envie d'écouter la présentation.

II. LE DÉVELOPPEMENT

Une présentation orale, on l'a vu, ressemble à une représentation dont le texte serait essentiellement constitué de séquences synthétiques, illustrées d'exemples. C'est pourquoi le plan d'une présentation n'est pas nécessairement aussi cartésien que celui de l'écrit. Il s'approche davantage du synopsis d'un film, constitué de séquences divisées en plans : l'auditoire suit l'exposé comme un récit, il ne l'analyse pas, le crayon à la main.

On définira donc le thème général de la présentation, que l'on divisera en séquences, lesquelles seront composées de deux ou trois « idées » (informations, démonstrations, explications).

Il convient d'énoncer clairement chacune des séquences, et à l'intérieur de chaque séquence, **chaque idée principale** : trop de présentateurs abordent directement le détail d'un tableau, d'un schéma sans avoir préalablement exposé quelle idée ils illustrent.

Entre chaque idée, entre chaque séquence, il est nécessaire de faire une transition orale : à l'écrit, les titres, les sauts de ligne indiquent au lecteur que l'on passe à une autre idée, à une autre partie, mais à l'oral rien ne joue ce rôle, sauf la **transition** du présentateur. Ces liaisons et ces reprises doivent être plus insistantes oralement : elles suppléent l'absence de titres, sous-titres, numérotation, retraits, auxquels le lecteur se réfère à l'écrit et qui facilitent la compréhension d'une démarche, d'une réflexion, d'une recherche. Ainsi, un simple « donc » ne suffit pas pour indiquer que l'on passe de l'exposé d'une situation à l'analyse de ses conséquences. Par exemple, on dira : « Nous venons de présenter les nouvelles directives européennes qui s'appliquent aux industriels de l'automobile. Elles sont lourdes de conséquences, et au titre de ces conséquences, nous allons aborder l'aspect technologique, l'aspect financier mais également les implications dans la gestion du personnel et sa formation ».

III. LA CONCLUSION ET LA CLÔTURE

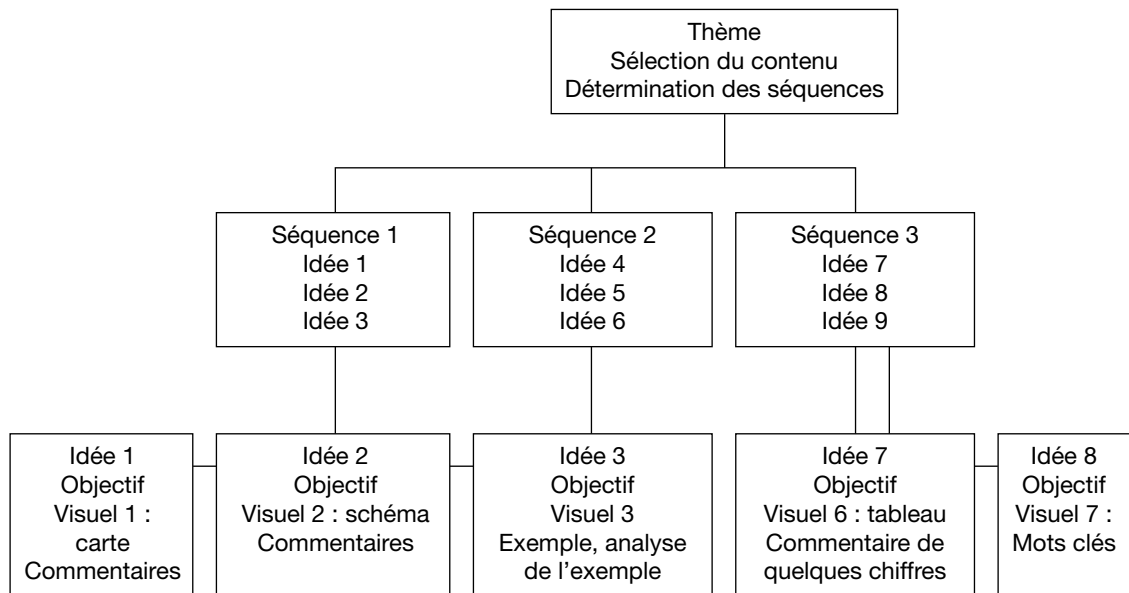
La conclusion découle du développement. Il n'est pas nécessaire, à l'oral, de synthétiser les différentes séquences du développement (comme on le ferait à l'écrit), il faut plutôt récapituler la démarche générale de l'exposé et insister sur l'idée clé à laquelle on est arrivé, le message final.

Naturellement, l'auditoire doit savoir que l'exposé est terminé, c'est pourquoi une « clôture » s'impose, plus élaborée que « Bon, voilà, c'est fini » ! On remercie le public pour son attention, on propose de répondre à des questions ou de développer une idée qui n'a été que brièvement exposée, on peut aussi terminer sur le ton de l'humour ou sur une citation... La personnalité du présentateur peut se donner un peu plus libre cours.

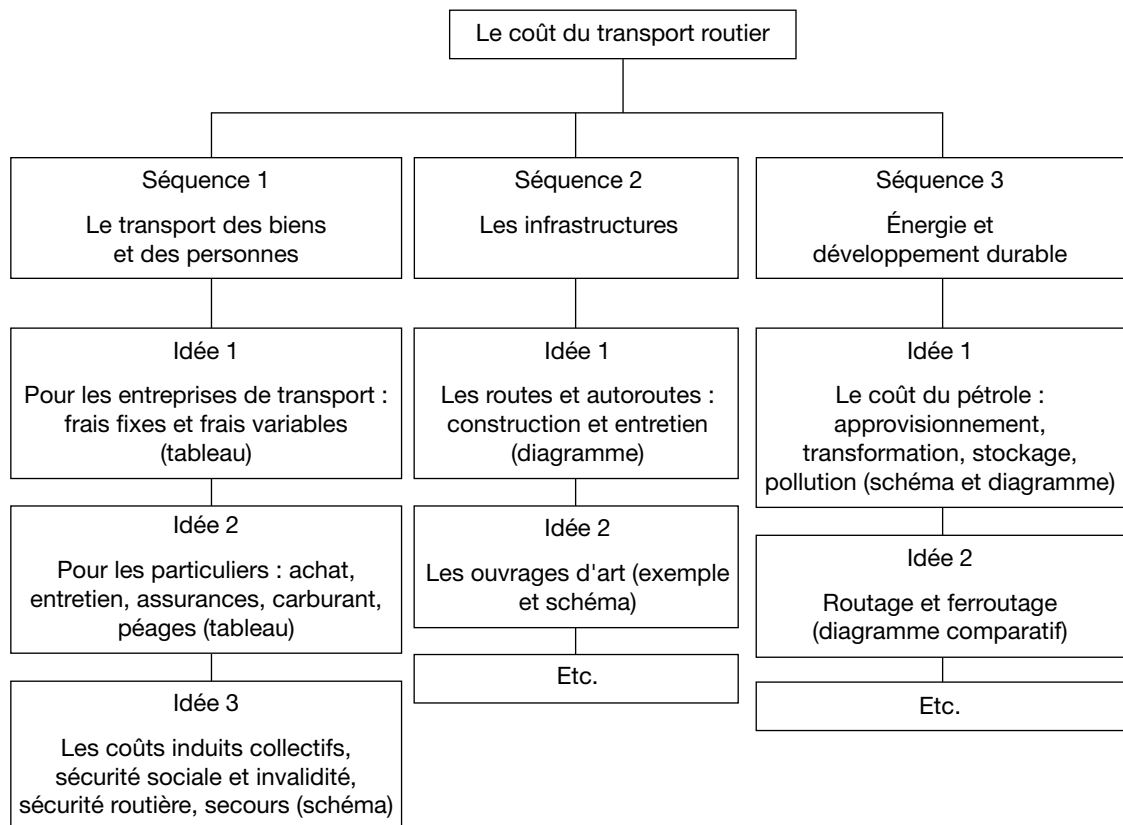
SECTION 4. LA PRÉPARATION DE LA PRÉSENTATION ORALE

La préparation d'un oral passe par l'élaboration d'une sorte de synopsis, la création de visuels pertinents et efficaces sur lesquels s'appuiera le discours oral du présentateur, la rédaction d'un « conducteur » (comme pour une émission ou un journal télévisés) qui permettront au présentateur de dérouler son exposé.

Le synopsis de présentation orale



Exemple : le coût du transport routier



Comme on le voit, dès la construction du synopsis, il faut envisager une « illustration » de chaque idée, soit par l'exemple, soit par l'image (des visuels), soit les deux ensemble. Dans le cas ci-dessus, on peut expliquer le coût global du pétrole par un schéma du « cycle du pétrole » de son extraction à sa combustion dans les moteurs.

I. LES VISUELS

Un exposé, une soutenance, une présentation font appel à l'oral et à l'écrit sous la forme de transparents et plus couramment aujourd'hui de diapositives PowerPoint®. En effet, **la mémoire auditive et la mémoire visuelle** sont inégalement réparties en chacun d'entre nous ; il est utile de les solliciter toutes les deux. De plus, certaines données (chiffrées ou discontinues) sont plus difficiles à retenir (au-delà de 10 secondes) lorsqu'elles sont données oralement : les énumérations, les chronologies, les noms propres. Il est nécessaire d'en donner une image que la mémoire visuelle pourra enregistrer, en écrivant les noms propres, en réalisant des listes simplifiées de nombres, de dates.

Par ailleurs, on connaît le proverbe « Un bon dessin vaut mieux qu'un long discours ». Il est plus aisé d'expliquer le fonctionnement d'un service, une méthodologie, une procédure, en les schématisant et en appuyant l'explication sur le schéma.

A. LES CARACTÉRISTIQUES D'UN BON VISUEL

Un bon visuel est incomplet voire incompréhensible seul ! Si ce que dit l'orateur est déjà écrit en clair sur le visuel, il peut se taire ! Le public est naturellement attiré par ce qui est projeté : il lit donc ce qui est écrit sur la diapositive et n'écoute pas l'orateur. Le visuel ne doit montrer que ce qui doit être mémorisé visuellement (mots, chiffres, noms propres) ou qui ne prend sens qu'avec le commentaire et les précisions du présentateur.

Le présentateur :

- complète (précisions, définitions) ;
- commente (sens) ;
- explique (analyse).

EXEMPLE

Ce que dit l'orateur	Ce qui est écrit sur le visuel
<i>Dans une première partie, nous dresserons un tableau simplifié du coût du transport des marchandises et des personnes, c'est-à-dire pour les transporteurs et pour les particuliers.</i>	1. Personnes et marchandises

Ainsi, le plan d'un exposé sera écrit à l'écran de manière à ce que le public soit aidé visuellement mais qu'il conserve une écoute attentive à ce que développe le présentateur :

Plan d'une étude (écrite) sur l'économie du chocolat

1. Historique
2. Culture et fabrication
 - culture du cacaoyer
 - travail de la cabosse
 - fabrication de la pâte et du beurre
 - fabrication des produits chocolatés
3. La production du chocolat
4. La consommation de chocolat
 - la nomenclature officielle dans l'UE
 - les chocolats
 - les produits chocolatés
 - les perspectives du marché

Plan d'une présentation orale

1. Des Aztèques au distributeur
2. De la cabosse à la tablette
3. Production
4. Consommation
5. Perspectives

B. DES VISUELS LISIBLES

Le défaut le plus fréquent des transparents et des diapositives PowerPoint® est leur manque de lisibilité. Ce qui est lisible sur une feuille ou sur un écran d'ordinateur (à une distance de 30 à 50 centimètres) ne l'est pas à 5 mètres d'un écran, même avec l'agrandissement de la projection et pour plusieurs raisons. Un écran de projection n'est pas une feuille de papier. Notre œil ne peut s'approcher pour lire des caractères plus petits, nous ne disposons pas du même temps pour lire une page et pour « lire » un visuel tout en écoutant ce qui est dit, il nous faut suivre le rythme imposé par l'orateur. De plus, notre cerveau est habitué à une extrême lisibilité de l'image particulièrement développée par la publicité (affiches, spots, etc.), le cinéma et la vidéo, la télévision. Enfin, les vidéoprojecteurs et les rétroprojecteurs couramment utilisés ne restituent pas fidèlement sur l'écran l'intégralité des détails ou nuances de l'original projeté.

C'est pourquoi on doit s'efforcer de respecter les consignes suivantes :

- un titre ne devrait pas excéder cinq mots ;
- un tableau doit comporter 7 colonnes et 5 lignes au maximum ; il est parfaitement inutile de projeter un tableau directement copié de l'écrit, en s'excusant : « Ah, on ne voit pas bien, mais dans le rapport, c'est plus clair... » ;
- le format paysage ou l'utilisation des 2/3 du format portrait sont recommandés pour les transparents : le bas du transparent est souvent invisible à partir du deuxième rang d'auditeurs ;
- les caractères de style normal doivent impérativement être de taille supérieure à 14, les caractères de style gras sont toujours de taille supérieure à 12 ;
- les caractères en italique sont moins lisibles que les caractères droits et sont à éviter ou à utiliser avec une taille plus grande.

Certaines polices, élégantes et originales, sont presque illisibles :

Voici un bon exemple (Arial 14 gras)	Voici un mauvais exemple (Arial narrow 11) Voici un mauvais exemple (Arial 12)
Voici un bon exemple (Times New Roman 14 gras)	Voici un mauvais exemple (Bernard MT 11)
Voici un bon exemple (Palatino Linotype 14 gras)	<i>Voici un mauvais exemple (Monotype Corsiva 14)</i>
Voici un bon exemple (Verdana 14)	<i>Voici un mauvais exemple (Verdana 10 italique)</i>

La mise en page d'un visuel utilise le plus possible l'espace et réduit les blancs :

- pour la mise en page des paragraphes, on utilise des interlignes simples, on restreint l'espacement « avant » et « après » à 0 point, on n'effectue pas de retrait de 1^{re} ligne ;
- dans un tableau, l'espace de chaque cellule est occupé par les mots ou les nombres.

Ce qu'il faut faire		
N°	Nom	Livraison
1	Dumont	08/04/2007
2	Vernier	07/12/2006

Ce qu'il ne faut pas faire		
N°	Nom	Livraison
1	Dumont	08/04/2007
2	Vernier	07/12/2006

Dans un tableau où figurent une trentaine de données, le présentateur n'en commentera que trois ou quatre. Il convient donc de les mettre en valeur afin que le public ne les cherche pas et qu'il retienne visuellement celles qui sont importantes.

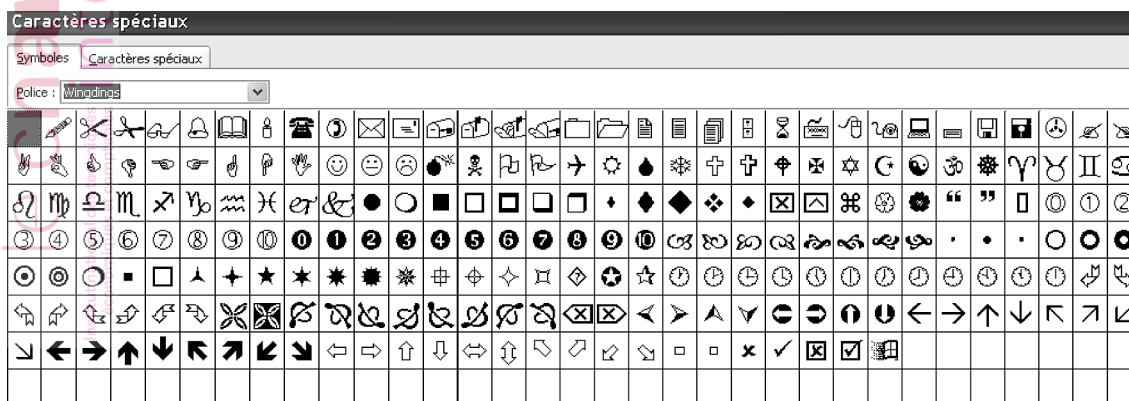
Nom	2005	2006	2007	Total	Prog.
Dumont	74 500	78 567	76 080	229 147	▲
Vernier	34 145	33 126	28 031	95 302	▼
Martinez	123 087	117 492	120 567	361 146	▼
Ceccaldi	2 054	1 820	1 978	5 582	▼





Les couleurs sont à utiliser avec précaution, compte tenu de **la perte de qualité lors de la projection**. On veillera à :

- bannir les couleurs pastel, notamment le jaune sauf sur un fond ou arrière-plan sombre, mais aussi le vert et le bleu « fluo » qui perdent leur fluorescence sur l'écran ;
- choisir des couleurs bien contrastées, par exemple sur un graphe comportant plusieurs courbes ;
- préférer les couleurs franches (bleu, rouge, vert, noir) aux couleurs nuancées (violet, marron clair) ;
- prendre en compte la symbolique des couleurs comme le suggère le tableau ci-après :
Sans verser dans un symbolisme de bazar, on peut choisir les couleurs en fonction de ce qu'elles représentent communément dans nos sociétés occidentales.

Couleur	Symbolique
Noir	Mort, deuil, nuit, mystère.
Bleu	Paix, vertu, méditation, sagesse, rêverie.
Rouge	Force, passion, puissance, interdiction, danger.
Jaune	(À éviter pour une projection)
Vert	Espérance, nature, repos.
Marron	Énergie, robustesse.
Violet	Politesse, mystère, spiritualité, mélancolie.

Les symboles doivent également être clairement et facilement vus et identifiés : une flèche vers le bas (↓) est moins visible qu'un triangle la pointe en bas (▼). On peut user avec profit des symboles disponibles, dans le logiciel Word, avec la commande d'insertion de caractères spéciaux (sous l'onglet « Symboles », choisir la « Police » « *wingdings* » ou « *wingdings* »).



Ainsi, il peut être plus simple de signifier que les délais sont impératifs avec les symboles suivants plutôt qu'avec quelques mots :   ou  

C. LA CONCEPTION DES DIAPOSITIVES POWERPOINT®

Les bons connaisseurs du logiciel de présentation PowerPoint® ont tendance à en exploiter toutes les possibilités, les jeux de couleurs, les animations, les transitions d'une diapositive à l'autre, en usant de force effets de diagonales, flash, balayages, etc. jusqu'à donner le vertige au public qui a l'impression d'assister à un festival d'effets spéciaux ! Ils oublient l'essentiel : le public de leur exposé est venu écouter un exposé, s'informer, éventuellement discuter avec le présentateur et non admirer un savoir-faire bureautique qui le distrait de l'essentiel ; pour les effets spéciaux, il va plutôt au cinéma...

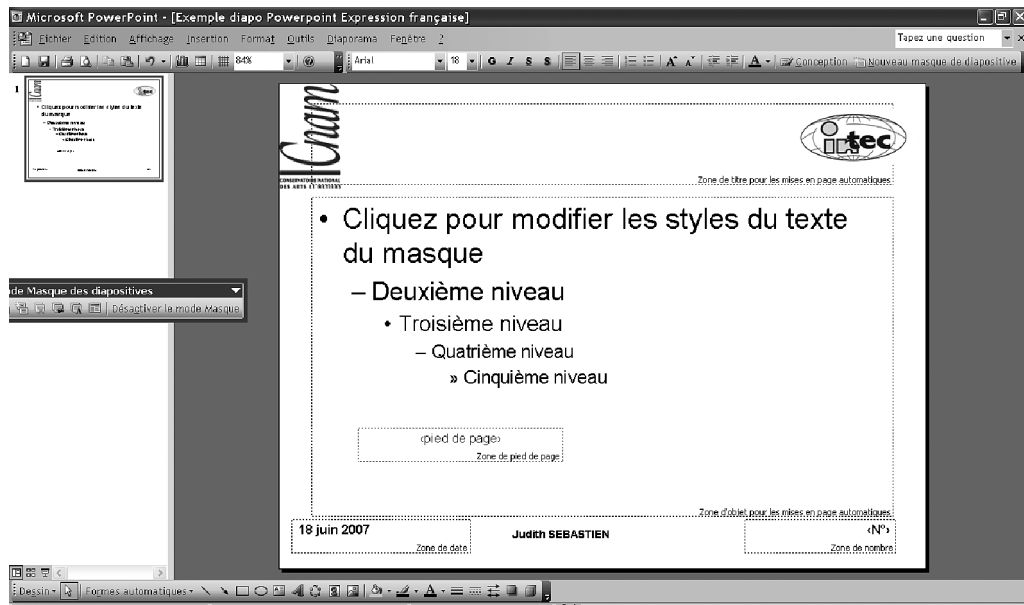
La sobriété s'impose donc mais non l'austérité ennuyeuse ni la pauvreté en information. Une diapositive PowerPoint® est un support de communication qui doit aider le présentateur à communiquer plus efficacement qu'avec le seul discours oral.

Nous avons vu ce qui, dans la typographie, la symbolique, les couleurs, pouvait améliorer la présentation et la communication d'une information. Examinons les fonctions utiles de ce logiciel.

D. LE « MASQUE DES DIAPOSITIVES »

On y a accès par la commande « Affichage/Masque/Masque des diapositives ». Ce masque permet une mise en page, l'insertion de logos, de la date, etc. qui seront appliquées à toutes les diapositives :

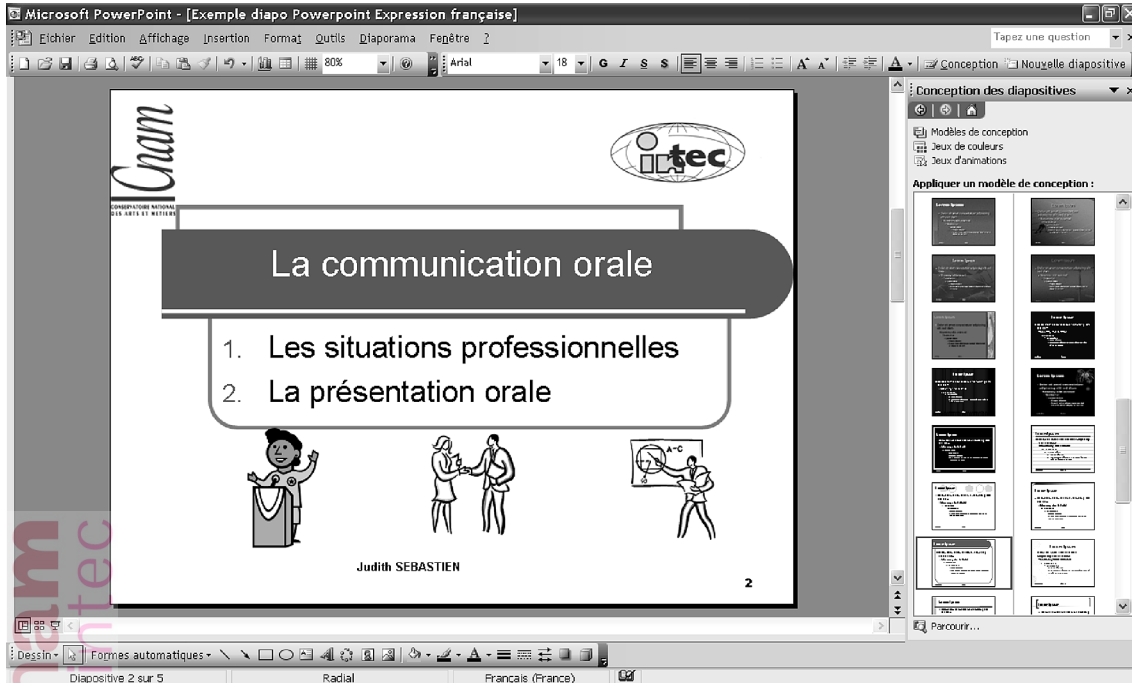
- on définit une fois pour toutes le style des titres et des sous-titres, ce qui assure une homogénéité des diapositives et évite de recommencer cette mise en forme à chacune ;
- on rappelle sur toutes les diapositives en pied de page qui est le présentateur (étudiant, employé, entreprise, etc.), en zone de « date et heure » la date bien sûr, mais aussi le titre de l'exposé ;
- on peut insérer un logo, un arrière-plan de couleur, etc.



Ce qui permettra d'obtenir, par exemple, la diapositive suivante :



De plus, on peut agrémenter ses diapositives en utilisant des « **modèles de conception** » tout prêts ; il suffit de choisir dans le « volet Office » le modèle qui convient pour le sujet. Cependant, les fonds en couleurs peuvent gêner la lisibilité : écrire en vert ou en rouge sur un fond bleu sombre n'est pas recommandé ; en revanche, un jaune vif conviendra dans ce cas alors qu'il est à proscrire sur fond blanc.



E. LA TRANSITION ENTRE LES DIAPOSITIVES ET L'ANIMATION

Le logiciel PowerPoint® dispose de deux fonctionnalités intéressantes lors d'un exposé : **la transition** (comment passer d'une diapositive à l'autre) et surtout **l'animation** (comment apparaissent sur l'écran les éléments qui composent une diapositive).

La transition (dans le menu déroulant du volet Office, choisir « Transition ») doit être cohérente avec le contenu de la diapositive qui va apparaître.

S'il s'agit de texte (titre, mots-clés, **à lire de gauche à droite évidemment**), les choix suivants s'imposent : « Recouvrir à partir de la gauche », « Poussée vers la droite », « Découvrir vers la droite », « Balayage à droite ». Dans tous les cas, on préférera la vitesse « lente » ou « moyenne », sinon la transition ne présente pas d'avantage par rapport à un simple passage « brusque » à la diapositive suivante.

S'il s'agit d'un tableau, d'un schéma, d'un organigramme que l'on veut projeter dans sa totalité, en une fois, on choisira « découvrir vers l'extérieur » ou « fondu léger » ou encore « en forme de cercle ». Ce sont **les transitions les plus sobres** qui ne distrairont pas le public. Les diagonales, flashes, dissolutions, etc. sont inutilement voyantes.

L'animation (dans le menu déroulant du volet Office, choisir « Personnaliser l'animation ») est beaucoup plus intéressante que la transition : elle permet de **ne faire apparaître le contenu de la diapositive que progressivement**, à chaque clic du présentateur. Ainsi, lorsque le présentateur veut expliquer un processus en plusieurs étapes ou énumérer une liste de causes, il va **dévoiler les étapes ou les causes les unes après les autres, au fur et à mesure de son commentaire**. Le public sera en quelque sorte captif, il ne découvrira pas les différents éléments de la diapositive avant que le présentateur ne les commente. La méthode à suivre est expliquée dans l'aide de PowerPoint®.

Les numéros qui apparaissent auprès de chaque élément de la diapositive renvoient chacun à l'animation définie pour son apparition. On dispose de la liste des animations et de leur description dans le volet Office : on peut supprimer, modifier, changer l'ordre des animations. Il est recommandé d'effectuer une lecture ou un diaporama pour vérifier que l'ensemble des animations est cohérent avec le commentaire oral prévu.



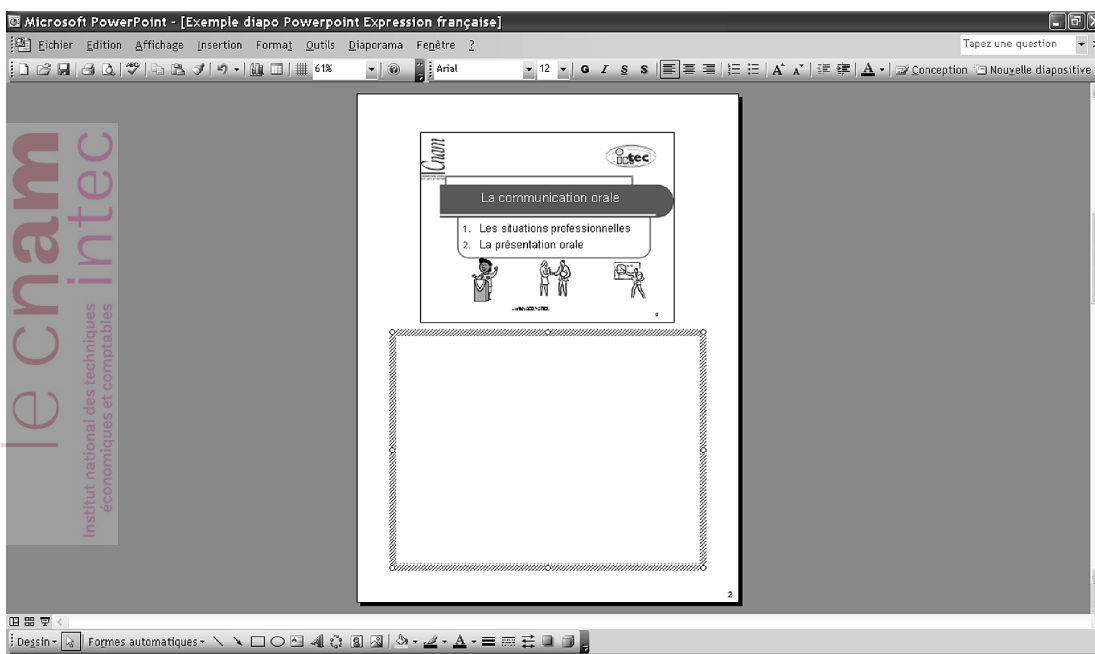
II. LE CONDUCTEUR DE LA PRÉSENTATION ORALE

Même si l'écrit et l'oral diffèrent, une même rigueur dans la présentation s'impose : annoncer, présenter, enchaîner par des transitions, conclure et remercier. Cependant, ces liaisons et ces reprises doivent être plus insistantes oralement : elles suppléent l'absence de titres, sous-titres, numérotation, retraits, auxquels le lecteur se réfère à l'écrit et qui facilitent la compréhension d'une démarche, d'une réflexion, d'une recherche. On peut aussi projeter à nouveau la diapositive du plan initial entre chaque grande séquence de manière à ce que le public suive mieux la progression de l'exposé : il suffit de la copier.

Déroulement	Supports	Commentaires et liaisons
Annonce du thème	Oral	Justification du thème, circonstances de l'étude, du stage, etc.
Annonce du plan	Visuel avec « plan » simplifié	Développement des titres : compléter les titres succincts du visuel, les expliciter.
Introduction du thème	<i>Exemple</i> : visuel symbolique et synthétique (organigramme, schéma, etc.)	On expose une problématique, une démarche générale, des objectifs.
Séquence 1	Visuels de la séquence 1 : un visuel par idée	On sélectionne sur chaque visuel quelques détails pertinents, on les commente, on apporte des compléments, des précisions, des explications.
Synthèse de la phase 1	Oral	« En résumé... »
Lien avec la phase 2	Oral	En utilisant le passé pour la séquence 1 et le futur pour annoncer la séquence 2, on souligne oralement le passage à une autre partie : « D'abord, ensuite, maintenant ». On énonce une question nouvelle, une autre direction.

Phase 2	Visuels de la phase 2 : un visuel par idée	Anecdote, exemple type. Détail commenté.
Synthèse de la phase 2	Oral	« Nous avons vu que... » « En somme, on peut dire que... » « Nous savons maintenant que... »
Lien avec la phase 3, etc.	Oral ou visuel	Question nouvelle, autre direction, etc.
Synthèse générale	Oral	« Ce qu'il faut retenir / Le plus important... » Il faut indiquer à l'auditoire, que l'on conclut, que l'on résume, que l'on tire les enseignements de l'étude, etc.
Remerciements et ouverture aux questions de l'auditoire	Oral	

Pratiquement, le conducteur peut être préparé en utilisant les « pages de commentaires » de PowerPoint® que l'on peut afficher sur son écran d'ordinateur, compléter et imprimer. Le présentateur pourra y noter les rubriques de la première colonne, éventuellement quelques phrases de liaison s'il craint de chercher ses mots.



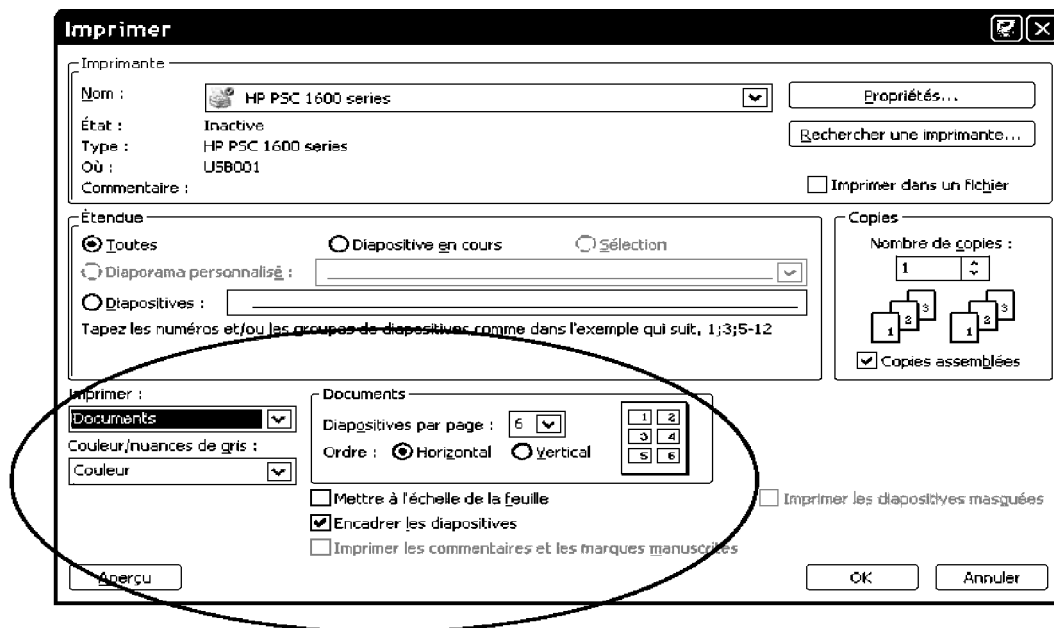
III. LE DOCUMENT ÉCRIT D'ACCOMPAGNEMENT

Une fois la présentation orale terminée, il est bon de distribuer aux participants un document écrit qui sera un support permanent et fiable des idées ou informations essentielles.

On peut aussi distribuer ce document avant l'exposé s'il prévoit des marges, des espaces pour le compléter au cours de la présentation. Le risque, si le contenu est assez complet, est que le public suive la présentation sur son document et que l'orateur parle devant un auditoire de têtes baissées et de personnes distraites...

Quels types de documents d'accompagnement ?

Il faut tenir compte d'une part du sujet et du contenu de l'exposé, d'autre part des besoins supposés du participant après l'exposé. Ainsi, si la présentation orale porte sur **l'exposé d'une politique générale** (d'entreprise, de collectivité), le document écrit peut être la simple reproduction des diapositives qui ont servi à l'exposé. On peut l'imprimer à partir du logiciel PowerPoint®, en choisissant dans le menu d'impression « Document » et « 6 » ou « 3 » diapositives par page.





En revanche, s'il s'agit de présenter oralement **les résultats** financiers d'une entreprise, il est évident que le public aimera disposer des chiffres après l'exposé. Il faut donc lui remettre une copie des comptes (tableaux) accompagnés des graphiques préparés pour la présentation.

De manière plus générale, **les données quantitatives, les faits et dates, les schémas, les cartes ou les tableaux**, tout ce que le participant ne peut mémoriser ou noter pendant la présentation et qui peuvent lui être utiles, figureront **sur le document d'accompagnement** de l'oral.

EXEMPLE

Vous travaillez dans une Chambre de commerce et d'industrie. Pour une étude comparée des coûts du transport, au niveau européen, vous présentez à un auditoire de chefs d'entreprises du transport, les chiffres clés du prix de l'essence et du gazole sur une diapositive. Vous avez naturellement sélectionné certains pays (ceux dont l'économie est assez semblable à celle de la France, ceux qui sont les « champions du prix fort » ou de la taxation élevée).

 <small>CONSERVATOIRE NATIONAL DES ARTS ET MÉTIERS</small>	Prix des carburants				
	(2 ^e semestre 2005)				
	Essence sans plomb Euro-Super 95		Gazole		
	Prix	% de taxes	Prix	% de taxes	
Allemagne	1,26	65,7	1,11	56,2	
Belgique	1,29	63,2	1,05	52,2	
France	1,20	65,5	1,07	55,5	
Pays bas	1,40	63,6	1,05	52,2	
Royaume - Uni	1,29	68,1	1,35	65,7	



Judith SEBASTIEN

5

Votre auditoire aimerait certainement repartir avec la totalité des données pour les étudier à son tour. Vous allez donc remettre aux participants un document d'accompagnement qui peut être soit une copie d'écran de votre diapositive et de la « page de commentaire » (à gauche ci-dessous), soit le tableau d'EUROSTAT (à droite).

Prix des carburants
(2^e semestre 2005)

	Essence sans plomb Euro-Super 95		Gazole	
	Prix	% de taxes	Prix	% de taxes
Allemagne	1,26	65,7	1,11	56,2
Belgique	1,28	63,2	1,05	52,2
France	1,20	65,5	1,07	55,5
Pays-Bas	1,40	63,6	1,35	65,7
Royaume-Uni	1,25	68,1	1,35	65,7

Source : Eurostat et Direction générale Énergie et transports
Commission européenne

communiqué de presse
25/2007 - 20 février 2007

Prix de l'essence sans plomb Euro-super 95 et du gazole
Au second semestre 2005, en euro par litre, toutes taxes comprises

	Essence sans plomb Euro-super 95		Gazole	
	Prix	% de taxes	Prix	% de taxes
Belgique	1,28	63,2	1,05	52,2
Bulgarie	-	-	-	-
République tchèque	0,98	55,9	0,98	49,7
Danemark	1,25	63,3	1,05	54,8
Allemagne	1,26	65,7	1,11	56,2
Estonie	0,84	49,3	0,83	44,8
Irlande	1,05	59,4	1,05	52,3
Grèce	0,94	48,2	0,93	43,2
Espagne	1,00	54,1	0,93	45,9
France	1,20	65,5	1,07	55,5
Italie	1,25	61,9	1,13	53,1
Chypre	0,89	47,4	0,87	41,7
Lettonie	0,83	48,3	0,84	43,4
Lituanie	0,88	48,0	0,87	53,2
Luxembourg	1,08	54,2	0,88	43,4
Hongrie	1,10	59,1	1,07	53,4
Malte	0,89	50,1	0,85	44,0
Pays-Bas	1,40	63,6	1,05	52,2
Autriche	1,07	56,4	0,99	48,1
Pologne	1,02	57,3	0,93	49,1
Portugal	1,20	61,9	0,98	49,3
Roumanie	-	-	-	-
Slovénie	0,94	55,1	0,93	49,4
Slovaquie	0,98	56,7	0,99	53,6
Finlande	1,20	66,9	0,97	51,0
Suède	1,23	62,9	1,10	55,1
Royaume-Uni	1,29	68,1	1,35	65,7

communiqué de presse
25/2007 - 20 février 2007

Prix de l'essence sans plomb Euro-super 95 et du gazole
Au second semestre 2005, en euro par litre, toutes taxes comprises

	Essence sans plomb Euro-super 95		Gazole	
	Prix	% de taxes	Prix	% de taxes
Belgique	1,29	63,2	1,05	52,2
Bulgarie	-	-	-	-
République tchèque	0,98	55,9	0,98	49,7
Danemark	1,25	63,3	1,05	54,8
Allemagne	1,26	65,7	1,11	56,2
Estonie	0,84	49,3	0,83	44,8
Irlande	1,05	59,4	1,05	52,3
Grèce	0,94	48,2	0,93	43,2
Espagne	1,00	54,1	0,93	45,9
France	1,20	65,5	1,07	55,5
Italie	1,25	61,9	1,13	53,1
Chypre	0,89	47,4	0,87	41,7
Lettonie	0,83	48,3	0,84	43,4
Lituanie	0,88	48,0	0,87	53,2
Luxembourg	1,08	54,2	0,88	43,4
Hongrie	1,10	59,1	1,07	53,4
Malte	0,89	50,1	0,85	44,0
Pays-Bas	1,40	63,6	1,05	52,2
Autriche	1,07	56,4	0,99	48,1
Pologne	1,02	57,3	0,93	49,1
Portugal	1,20	61,9	0,98	49,3
Roumanie	-	-	-	-
Slovénie	0,94	55,1	0,93	49,4
Slovaquie	0,98	56,7	0,99	53,6
Finlande	1,20	66,9	0,97	51,0
Suède	1,23	62,9	1,10	55,1
Royaume-Uni	1,29	68,1	1,35	65,7

Source : Eurostat et Direction générale Énergie et transports
Données non disponibles

Si l'exposé consiste à **rendre compte d'une étude** (de marché, d'une enquête) ou **d'un rapport** et à en présenter les conclusions, le document d'accompagnement ne reprend pas la totalité de l'information ou de la démarche présentées oralement mais seulement la structure générale. Complément de l'exposé, il n'en adopte pas la démarche explicative, démonstrative mais la **récapitule**.

L'exposé étant structuré en phases, elles-mêmes composées de plusieurs idées (c'est le synopsis, voir plus haut), on rédige alors un plan détaillé avec des **titres et des intertitres** qui peuvent être plus explicites que les titres de l'exposé. On intègre ensuite **quelques visuels** de l'exposé dont le format aura été réduit ; on choisira ceux qui pourront être utiles ultérieurement au participant ultérieurement.

Enfin, **une ou deux courtes phrases** entre certains visuels assurent la **cohérence générale**, récapitulent la démarche.

EXEMPLE

Un excellent diaporama, sur le transport intérieur de marchandises en 2005, a été réalisé par le ministère des transports. À l'issue de l'exposé, le présentateur pourrait distribuer le document d'accompagnement ci-après.

Service économie
statistiques et prospective



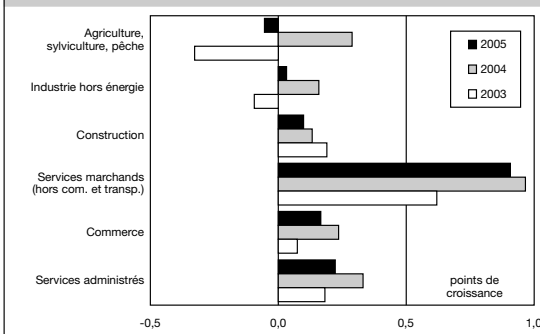
Transport intérieur de marchandises Premiers résultats pour 2005

Le transport intérieur : évolutions

- Une baisse en 2005 de -3,0 %
 - routier (PL français) -1,8
 - ferroviaire -12,0
 - navigation fluviale +7,4
- Distinction par marchés
 - transport national -1,7
 - transport international -10,2

Le transport intérieur connaît une baisse, sauf en navigation fluviale. La baisse est particulièrement nette pour le transport international.

Contributions à la croissance des différentes branches



Évolution des principaux groupes de marchandises

	Part en T-km	Évolution
Produits manufacturés	40	-3,8
Produits agricoles et IAA	28	-2,6
Matériaux de construction	14	+0,3
Autres	18	-4,4
Ensemble des produits	100	-3,0

en %

Il contribue principalement à la croissance des services marchands, les produits manufacturés représentant 40 % des marchandises transportées.

Analyse par mode : le TRM

PL français (81 %)	-1,8
National (91 %)	-0,8
International (9 %)	-12,0
Zone longue (73 %)	-2,1
Zone courte (27 %)	-1,5
Compte d'autrui (84 %)	-1,6
Compte propre (9 %)	-2,4

Analyse par mode : le ferroviaire

Fret ferroviaire (16 %)	-10,9
National (60 % du fer)	-11,1
International (40 % du fer)	-10,7
Transit	-20,0
Conventionnel (75 % du fer)	-10,4
Combiné (25 % du fer)	-18,2

Analyse par mode : le fluvial

Navigation fluviale (3 %)	+7,4
National (60 %)	+11,5
International (40 %)	+2,0

Bien que modeste, vu sa part dans le transport intérieur, le transport fluvial est en nette progression. Le ferroutage en perte de vitesse en 2005 devrait progressivement atteindre de bons résultats, notamment à l'international (européen).

EXERCICE AUTOCORRIGÉ**Exercice****ÉNONCÉ**

Les textes et graphiques suivants extraits du dossier « Pourquoi la France déprime », publié dans *Alternatives Économiques* en janvier 2008, peuvent constituer une source d'information pour une brève présentation orale ayant pour sujet « L'inégalité des chances à l'école en France ? ».

TRAVAIL À FAIRE

1. Vous remplirez le schéma d'un synopsis tel que figuré ci-dessous en l'adaptant si nécessaire (ainsi le découpage présenté en trois séquences avec trois idées par séquence n'est qu'indicatif.) Les idées devront être résumées en style télégraphique.

L'inégalité des chances à l'école en France ?		
Titre de la première séquence	Titre de la deuxième séquence	Titre de la troisième séquence
Première idée de la séquence 1	Première idée de la séquence 2	Première idée de la séquence 3
Deuxième idée de la séquence 1	Deuxième idée de la séquence 2	Deuxième idée de la séquence 3
Troisième idée de la séquence 1	Troisième idée de la séquence 2	Troisième idée de la séquence 3

2. Vous construirez une diapositive présentant des données chiffrées (simplifiées – voir le cours) et vous rédigerez le commentaire oral de cette diapositive.

École : les espoirs déçus***La démocratisation de l'enseignement n'a pas permis de doper la croissance ni de limiter les inégalités face aux diplômés.***

En matière d'éducation, la société française a connu des bouleversements d'une ampleur impressionnante au cours des dernières décennies. Avant la Seconde Guerre mondiale, moins d'un jeune sur vingt accédait au bac et seulement un enfant d'ouvrier sur cent. Chez les quinquagénaires d'aujourd'hui, la génération de Nicolas Sarkozy et de Ségolène Royal, on compte encore moins d'un bachelier sur quatre, dont moins d'un enfant d'ouvrier sur dix. Mais pour les jeunes nés au tournant des années 80, on en est à plus de six sur dix, dont pratiquement un enfant d'ouvrier sur deux.

Parmi les pays riches, la France fait partie de ceux qui ont le plus élargi l'accès au second cycle de l'enseignement secondaire depuis trente ans. Nettement moins cependant que la Corée et un peu moins que l'Espagne ou l'Italie, mais beaucoup plus que l'Allemagne, le Royaume-Uni ou les États-Unis. Ce résultat est d'abord lié à l'allongement de la scolarité des filles. Chez les 55-64 ans, 53 % des hommes sont allés au-delà du collège, contre seulement 44 % des femmes. Alors que, chez les 25-34 ans, la hiérarchie s'est inversée : on en est désormais à 82 % chez les femmes,

.../...

.../... pour 79 % chez les hommes³⁷. Cela dit, le niveau ainsi atteint n'a rien d'exceptionnel : avec 80 % des 25-34 ans qui ont poursuivi des études au-delà du collège, la France se situe juste au-dessus de la moyenne des pays riches. Et elle reste très loin des 97 % atteints en Corée, des 94 % du Japon ou de la République tchèque, des 91 % de la Suède et même des 87 % des États-Unis.

Inversion de tendance

Mais il faut parler de ce mouvement d'allongement des études au passé. Depuis plus de dix ans maintenant, la proportion des jeunes qui décrochent le bac stagne : avec 62,5 % de bacheliers dans une classe d'âge en 2005, on reste encore très loin de l'objectif des 80 % affiché par le gouvernement dans les années 80. La proportion de jeunes scolarisés recule aussi de façon significative : alors que 85 % des jeunes étaient encore à l'école à l'âge de 18 ans en 1996, ils n'étaient plus que 79,5 % à y être en 2005. À 20 ans, la chute est encore plus prononcée. Manifestement, depuis une dizaine d'années, la société française a cessé de considérer qu'il fallait investir davantage dans la formation initiale de ses jeunes pour améliorer leurs chances dans la vie et renforcer la position de l'économie hexagonale dans la mondialisation. En 2005, 17,6 % des jeunes actifs de 25 à 29 ans n'avaient qu'une formation de niveau collège en France, contre 6,8 % des Anglais, 8,4 % des Suédois ou encore 11,8 % des Allemands.

D'avantage de fils d'ouvriers ont aujourd'hui un bac, mais les enfants de cadres supérieurs ou de professions libérales sont, eux aussi, allés plus loin dans les études. Des chercheurs ont étudié les diplômes obtenus par les différentes générations depuis celle née en 1920 jusqu'à celle qui a vu le jour en 1976, autrement dit les trentenaires d'aujourd'hui. Leurs travaux font bien ressortir un recul sensible des inégalités sociales face aux diplômes depuis l'avant-guerre, mais l'essentiel de cette réduction s'est produit entre les générations 1932-1934 et les générations 1944-1946. Autrement dit, au cours des vingt premières années de l'après-guerre.

Le phénomène est donc antérieur au grand mouvement d'allongement de la durée des études intervenu depuis le milieu des années 70. Les trente dernières années se caractérisent par une stabilité des inégalités suivies d'une remontée dans les années les plus récentes. Ce que confirme avec éclat une autre étude : depuis les générations nées dans les années 1919-1928 jusqu'à celles nées entre 1939 et 1948, on avait assisté à une démocratisation spectaculaire du recrutement des grandes écoles les plus prestigieuses. Un jeune issu des milieux populaires avait, juste après la Seconde Guerre mondiale, 52 fois moins de chances qu'un jeune provenant des milieux supérieurs d'entrer dans l'une de ces écoles. Il n'en avait plus « que » 24 fois moins dans les années 60. Mais, par la suite, ce mouvement de démocratisation s'est arrêté pour s'inverser presque complètement dans les années 80 : avec 40 fois moins de chances d'intégrer une très grande école pour les jeunes issus des milieux populaires, on est désormais quasiment revenu au point de départ...

Au bénéfice des riches

De plus, l'allongement de la scolarité n'a pas été uniforme. En 1960, le dixième des jeunes qui sortait le plus tôt de l'école y était resté en moyenne treize ans ; une durée qui a atteint dix-sept ans en 1999. Mais pour les 10 % qui restent le plus longtemps dans le système, leur durée moyenne de séjour est passée, elle, de dix-neuf ans en 1960 à vingt-cinq ans en 1999. Autrement dit, l'écart entre eux s'est creusé : il est passé de 6,2 ans en 1960 à 7,9 ans en 1999. Et ce sont toujours les enfants des couches sociales les plus pauvres qui quittent l'école les premiers, souvent sans aucun diplôme, et ceux des couches les plus favorisées qui y restent le plus longtemps.

Cela signifie également que l'écart entre l'investissement réalisé par la puissance publique sur les enfants les plus favorisés et l'argent dépensé pour éduquer les plus défavorisés s'est lui aussi sensiblement accru. Et cela, dans un des pays où le rendement privé des études, c'est-à-dire le surplus de revenus qu'on peut en attendre dans la vie professionnelle future, est un des plus élevés. La France est en effet un des pays développés où l'écart est le plus important entre les rémunérations des diplômés de l'enseignement supérieur long et celles des autres. Pour ne rien arranger, la France est aussi un des pays développés qui accordent le moins d'aides financières directes à ses étudiants. Le principal soutien qui leur est accordé passe par le biais du quotient familial et de la demi-part accordée à leurs parents au niveau de l'impôt sur le revenu. Il s'agit donc d'un système qui aide surtout les plus riches : plus les parents gagnent d'argent, plus leurs impôts sont réduits...

.../...

37. Y compris les formations du type BEP, qui ne débouchent pas sur un bac, d'où l'écart entre ces 80 % et les 62 % de bacheliers qui sortent chaque année de l'enseignement secondaire.

.../... Au final, l'allongement de la durée des études a donc plutôt renforcé l'effet anti-redistributif du système éducatif français. Par le biais de l'enseignement public gratuit, y compris dans de nombreuses grandes écoles les plus rentables en termes de revenus professionnels futurs, comme par celui du quotient familial, il organise un puissant transfert de richesses des pauvres, qui restent moins longtemps à l'école, vers les riches, qui profitent à fond du système.

Le poids de l'origine sociale

Cette incapacité manifeste de l'école à assurer un meilleur brassage social et à limiter les inégalités face aux diplômes, malgré l'allongement des études, a beaucoup contribué à décrédibiliser aux yeux du public les réformes menées depuis trente ans. La France n'est bien entendu pas seule à être confrontée à ce type de difficultés. Dans les comparaisons internationales de l'enquête Pisa menée par l'OCDE, la France est cependant un des pays développés, avec la Belgique et l'Allemagne, où l'origine sociale des parents constitue le plus un facteur déterminant pour expliquer les écarts de résultats des enfants de 15 ans. Beaucoup plus qu'en Suède, en Finlande ou aux Pays-Bas, bien sûr, mais aussi plus qu'aux États-Unis ou au Canada. Preuve qu'il y aurait certainement moyen de faire mieux.

Guillaume Duval.

L'erreur de la politique de l'emploi

À qui la faute si l'allongement des études n'a pas porté en France les fruits espérés ? Alors qu'ils ont effectivement été récoltés ailleurs, si on en juge par les exemples de la Finlande ou de la Corée devenus des pays phare de la high-tech, alors qu'ils étaient plutôt arriérés il y a trente ans ? Ce raté n'est pas lié seulement aux dysfonctionnements de l'école, même si ceux-ci sont nombreux. Il résulte tout d'abord de l'effet durable de politiques économiques excessivement restrictives, notamment pendant les années 1990.

L'allongement de la durée des études initiales est aussi entré en collision frontale avec les politiques menées dans le domaine de l'emploi. Celles-ci ont visé des objectifs diamétralement opposés à ceux visés par les politiques éducatives : les pouvoirs publics français ont en effet constamment cherché à accroître en priorité le nombre d'emplois peu qualifiés. Il s'agissait ainsi de faire reculer le chômage - effectivement très important - des personnes peu diplômées. Comme l'allongement des études, cette politique a bénéficié d'un solide consensus droite-gauche qui lui a permis d'être poursuivie avec beaucoup de constance par-delà les alternances politiques.

Et cet effort a payé : ce sont surtout des emplois peu qualifiés et mal rémunérés qui ont été créés en France au cours des dernières décennies. Mais ce ne sont pas uniquement les chômeurs sans qualification qui ont occupé ces postes supplémentaires, leur situation est malheureusement restée toujours aussi difficile. Ce sont surtout les jeunes tout frais sortis du système scolaire qui s'y sont collés, alors qu'ils étaient pourtant nettement plus diplômés que leurs aînés. D'où le sentiment fréquent de déclassement et de surqualification. Au sein de l'Europe des 27, les salariés français sont ceux qui se plaignent le plus d'être surqualifiés pour les tâches qu'ils exécutent (à 46 %, contre 35 % en moyenne dans l'ex-Union à 15).

C'est en modifiant ces politiques de l'emploi inadaptées - et non en faisant machine arrière sur le niveau de qualification initiale des jeunes, comme on a malheureusement déjà commencé à le faire sans le dire - qu'on peut espérer sortir par le haut de ces difficultés. À la fois pour les jeunes eux-mêmes et pour l'économie du pays.

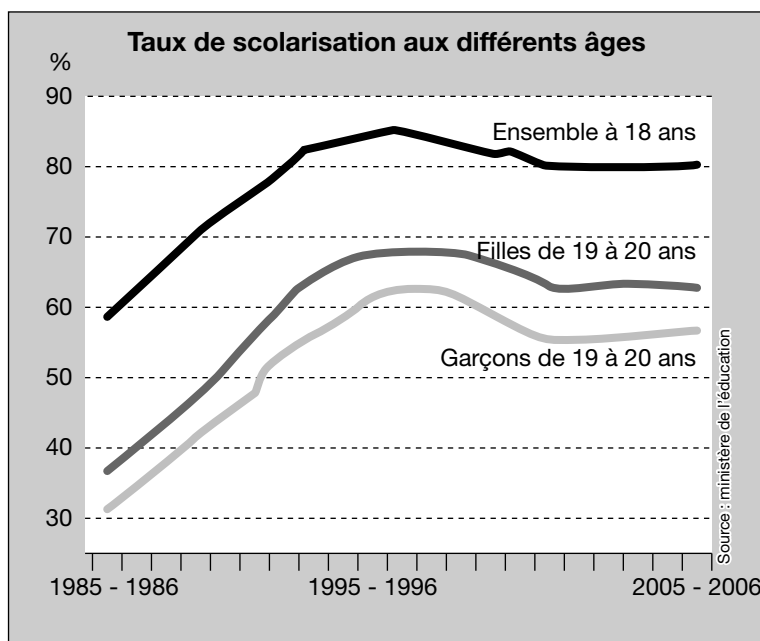
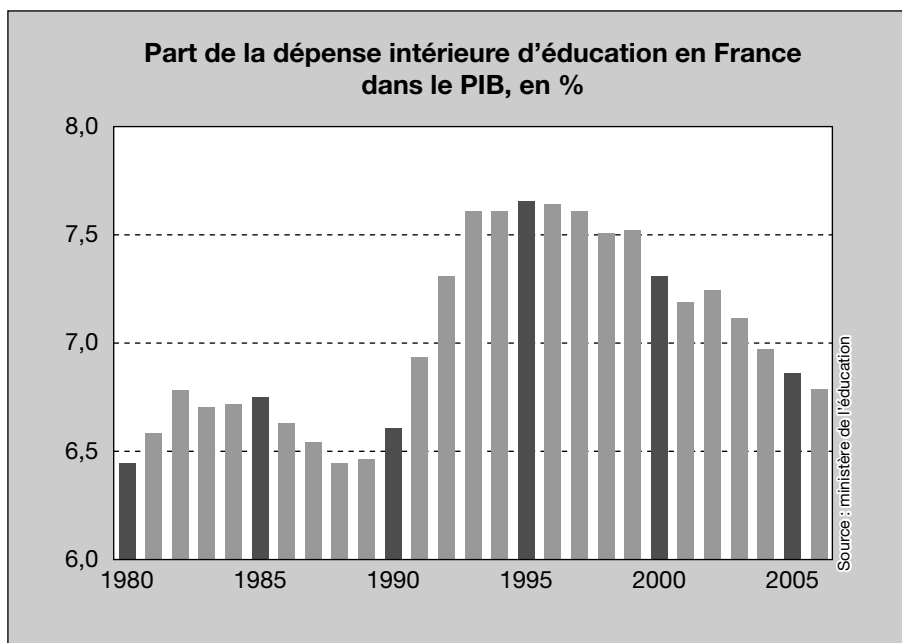
La volonté d'intégration des immigrés

Les familles d'ouvriers ou d'employés d'origine maghrébine souhaitent plus souvent que les familles de même milieu, mais françaises d'origine, que leurs enfants suivent des études supérieures : ils expriment ce vœu pour 40 % de leurs garçons et 54 % de leurs filles, quand les ouvriers et les employés français d'origine n'imaginent un tel avenir que pour 21 % de leurs garçons et 36 % de leurs filles. Les Français des couches populaires ont intégré dans leurs comportements la réalité de la reproduction sociale des élites. Mais les immigrés d'origine maghrébine croient encore, eux, au « modèle français » et à la promesse théorique d'une méritocratie ouverte à tous et fondée sur la réussite scolaire.

.../...

.../... Mais cette forte volonté d'intégration se heurte aux dysfonctionnements du système éducatif et à la réalité d'une société très éloignée de ses propres idéaux. Ainsi, parmi les jeunes entrés dans la vie active en 2001, 34 % de ceux dont un des parents est né au Maghreb sont sortis de l'école sans aucun diplôme. Même constat pour 38 % de ceux dont la famille est originaire d'Afrique subsaharienne. Une proportion plus de deux fois plus importante que chez les jeunes dont les deux parents sont nés en France.

Un pays qui lève le pied sur l'éducation



Combien coûte un élève

La France dépense moins que la moyenne de l'OCDE pour le cycle primaire (– 13 %) et l'enseignement supérieur (– 7 %). Les taux d'encadrement y sont en effet moins élevés, en particulier chez les plus jeunes. Les conditions d'étude (locaux, bibliothèques, etc.) ne sont pas non plus toujours

.../...

.../... des plus reluisants. Notre pays dépense plus que la moyenne (20 %) pour les collèges et les lycées, l'écart étant maximum pour ces derniers.

Mais ces chiffres sont trompeurs : l'OCDE comprend des pays aux systèmes éducatifs beaucoup moins développés mais très peuplés, comme la Turquie et le Mexique, qui tirent la moyenne vers le bas. Cela signifie que la France est très en retard au primaire et dans le supérieur, mais qu'elle n'est pas très éloignée de la moyenne – au-dessus de l'Italie, de l'Allemagne ou du Royaume-Uni, mais en dessous de la Norvège, des États-Unis ou du Danemark – dans le secondaire.

Dépense intérieure d'éducation et hiérarchie des coûts

La caractéristique française de la dépense intérieure d'éducation réside dans la hiérarchie des coûts. La France est, parmi les grands pays, celui où l'écart entre le coût de l'enseignement primaire et celui de l'enseignement secondaire est le plus élevé, mais également celui où l'écart entre l'enseignement secondaire et l'enseignement supérieur est le plus faible :

- 4 460 € par élève du primaire (2 270 en 1975) ;
- 7 110 € par collégien ;
- 9 060 € par lycéen de l'enseignement général et technologique ;
- 8 260 € par étudiant (6 850 pour un étudiant à l'université, 9 100 pour un étudiant d'institut universitaire de technologie (IUT), 10 870 préparant un Brevet de technicien supérieur (BTS), 13 220 en classes préparatoires aux grandes écoles (CPGE)).

Ainsi, la dépense moyenne pour un étudiant à l'université est inférieure à celle d'un collégien et un élève de CPGE coûte 93 % plus cher qu'un étudiant d'université.

Alternatives Économiques, Hors-série n° 078, octobre 2008.

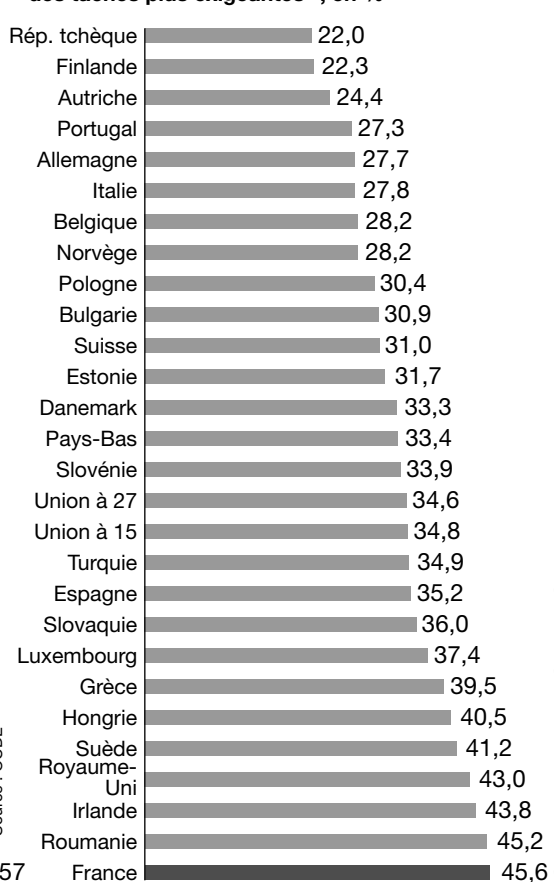
Beaucoup de peu qualifiés et de surqualifiés

Part des 25-34 ans qui n'ont pas atteint le niveau bac ou équivalent en 2005, en %



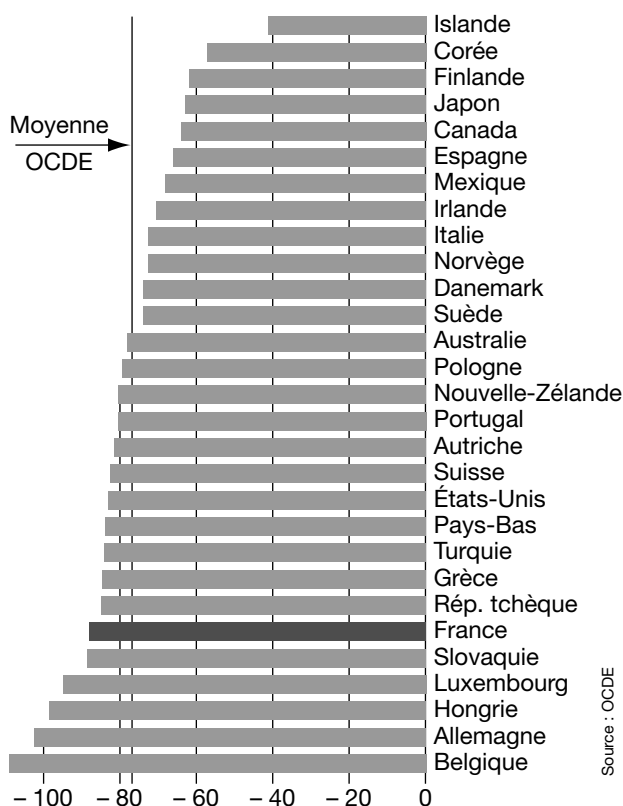
Source : OCDE

Part de réponses positives à la question « Ma qualification me permettrait d'effectuer des tâches plus exigeantes », en %



Source : European Working Conditions Survey 2006

Écart des résultats en mathématique selon
que les parents occupent le bas ou
le haut de l'échelle sociale



Source : OCDE

« Pourquoi la France déprime », *Alternatives Économiques*, n° 265, janvier 2008.

CORRIGÉ

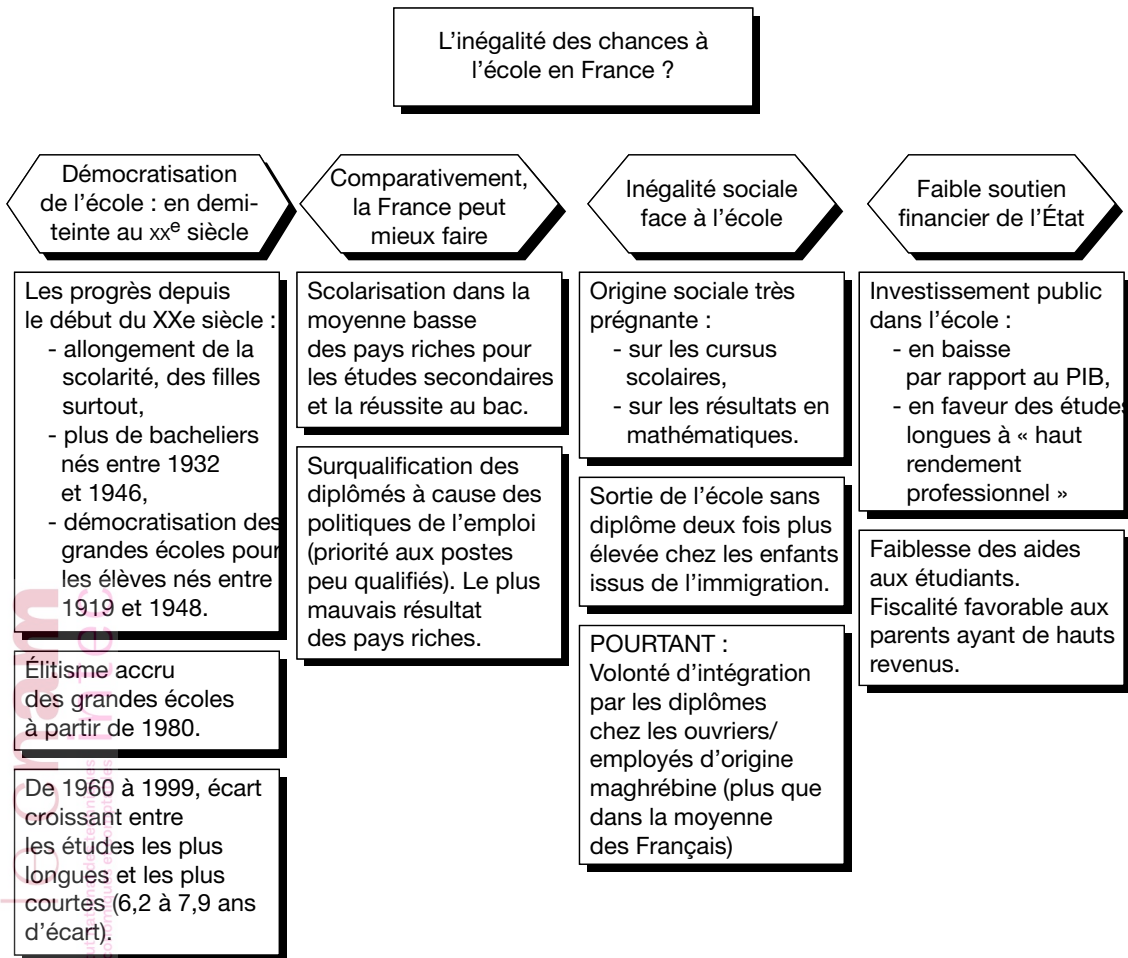
1.

Le sujet « L'inégalité des chances à l'école en France ? », se terminait par un point d'interrogation. Il fallait donc chercher dans les textes et graphiques les informations qui pouvaient plaider pour ou contre une démocratisation de l'école. En effet, l'égalité des chances signifie qu'une institution comme l'école permet à tout enfant, tout adolescent de réussir, quelle que soit son origine sociale, qu'elle peut compenser des handicaps sociaux, culturels, etc. En cela, elle est démocratique.

On pouvait faire une réponse, nécessairement synthétique à l'oral, à la question posée en regroupant les informations des textes et des graphiques en quatre séquences :

- une relative démocratisation de l'école au xx^e siècle. Cette séquence permettait de montrer que l'école s'est ouverte aux classes sociales moins favorisées du moins jusque dans les années 1970.
- les données comparatives du dossier. Elles révélaient ensuite que la position de la France en matière de démocratisation est assez modeste. Cette partie pouvait être condensée en une simple transition à l'oral ou développée comme une séquence à part entière. L'essentiel était de passer de la « relative démocratisation » à la persistance d'inégalités dues à l'origine sociale.
- l'inégalité sociale. Il s'agissait d'un constat : les enfants d'origine populaire réussissent moins bien leurs études ou suivent des études plus courtes.
- le soutien financier de l'État à l'école. Le dossier montrait qu'il était en baisse en % du PIB, contrairement à ce qui se passe dans d'autres pays riches mais surtout qu'il ne se répartit pas également sur toutes les études ni sur toutes les familles : il favorise les études les plus élitistes et les parents imposables, c'est-à-dire relativement aisés. On pourrait dire que du point de vue

des comptes publics, l'école est inégalitaire. Naturellement, vous ne disposiez que d'un extrait du dossier qui montrait par ailleurs que d'autres causes pouvaient expliquer l'inégalité des chances à l'école.



2.

À titre d'exemple, voici le tableau sur les dépenses des pays riches en faveur de l'école modifié, pour l'oral : on a gardé les résultats les plus élevés, les moins élevés, les résultats moyens et ceux de la France. Nous avons ainsi 6 colonnes et 5 lignes, ce qui est tout à fait acceptable et lisible en projection sur écran.

Les caractères sont gras, les espaces blancs sont réduits.

L'inégalité des chances à l'école en France ?					
Combien coûtent nos élèves					
Primaire		Secondaire		Supérieur	
États-Unis	7 626	Norvège	9 620	États-Unis	17 183
Moyenne OCDE	5 051	France	7 566	Moyenne OCDE	6 886
France	4 401	Moyenne OCDE	6 301	France	6 384
Portugal	4 054	Portugal	5 342	Italie	4 167

Le commentaire oral pourrait être le suivant :

L'investissement de la France pour l'école est modeste, comparativement à celui des pays de l'OCDE et en analysant les chiffres, on comprend que l'école française est inégalitaire.

Ainsi, dans le primaire et le supérieur, la France se situe en dessous de la moyenne des pays de l'OCDE qui comprennent le Mexique et la Turquie, lesquels font encore descendre la moyenne des dépenses annuelles par élève. Or, l'enseignement primaire est le niveau où l'on acquiert les savoirs fondamentaux indispensables à tout « petit Français ». Dans le supérieur, la France dépense presque trois fois moins que les États-Unis par étudiant. Certes, le financement des universités américaines est en partie privé, mais le coût d'un élève des grandes écoles françaises est très élevé, ce qui induit que le coût d'un étudiant « ordinaire » à l'université est particulièrement bas. Or, les étudiants d'origine modeste se trouvent essentiellement à l'université.

Seul niveau où la France se situe au-dessus de la moyenne des pays de l'OCDE, le secondaire. Là encore, il faudrait nuancer avec le coût des classes préparatoires qui vient grever lourdement le budget du secondaire, au profit d'élèves issus majoritairement de milieux aisés.

ÉPISTÉMOLOGIE ET MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE EN GESTION

Partie rédigée par Stéphanie CHATELAIN-PONROY

CHAPITRE 1. ÉPISTÉMOLOGIE

Le mémoire de l'UE « Relations professionnelles 2 » est un exercice terminal qui définit un véritable seuil de compétence. C'est l'aboutissement de votre cursus DSGC.

Dans les premières années d'études, il s'agit d'abord d'acquérir des connaissances dans des disciplines différentes et d'être capable ensuite de montrer qu'elles sont bien acquises. L'évaluation des connaissances est donc souvent faite à partir de questions de cours et d'exercices d'application.

Au niveau de la licence, du DGC (Bac + 3), il s'agit bien sûr toujours d'acquérir des connaissances mais aussi de montrer que l'on est capable de les utiliser. L'évaluation des étudiants se fait alors à partir d'études de cas ou de problèmes. Mais ces exercices sont préparés par le professeur pour que les étudiants puissent les résoudre avec ce qu'ils viennent d'apprendre. Ils sont une adaptation de la réalité et leur solution est toujours téléguidée par la formulation même de l'énoncé. La réforme du LMD a prévu à ce niveau un écrit plus personnel, le « rapport de stage » (UE relations professionnelles 1). Il s'agit là d'un type d'écrit descriptif. L'étudiant doit faire la preuve qu'il est capable de rendre compte d'une expérience professionnelle, d'en dégager l'intérêt et d'en montrer l'originalité. On appréciera sa capacité à dégager les éléments significatifs et à les synthétiser dans une présentation claire et cohérente.

Au niveau du Master 1, la progression dans l'acquisition du savoir et des compétences reste bien sûr toujours essentielle. Les exercices prévus doivent permettre aux étudiants de prouver qu'ils sont capables de traiter des problèmes de plus en plus complexes, mais il s'agit toujours, là aussi, d'une reconstruction de la réalité préparée par les examinateurs.

Le mémoire qui est prévu par les textes en Master 2 va permettre d'aller un peu plus loin encore. Il ne s'agit plus seulement de rendre compte d'une expérience professionnelle et de la décrire (cet aspect ne concerne que la première partie du texte) mais d'en dégager une question et d'apporter une réponse à cette question (c'est ce dont doit traiter la deuxième partie). Il s'agit notamment de **prouver que vous savez utiliser votre savoir dans un contexte réel**. Il est important à ce niveau d'études et de responsabilités professionnelles d'être capable de **prendre une distance critique** tant par rapport à la pratique qu'à l'apprentissage théorique. C'est ce qui vous est demandé pour le mémoire. Il ne s'agit plus, comme en licence, d'exposer un cas ou de décrire une organisation, des procédés ou des méthodes.

Il s'agit de répondre à une question ou de résoudre un problème concret en exposant la réponse ou la solution proposée, bien sûr, mais aussi en expliquant ou en démontrant son intérêt professionnel et/ou sa validité intellectuelle.

Votre démarche s'apparente donc à une démarche de recherche (appliquée) dans la mesure où vous devez :

- poser une question originale ;
- y répondre en mobilisant des éléments théoriques et empiriques ;
- faire la démonstration du bien-fondé de votre réponse, de sa pertinence et de sa validité.

En effet, **nul ne connaît précisément la réponse à votre question**. Au stade d'un travail de mémoire de niveau Master 2 personne d'autre que vous ne pourra dire si la réponse que vous apportez est juste ou fausse. Votre jury ne connaît pas aussi bien que vous le contexte professionnel dans lequel vous évoluez, il n'a pas rencontré vos interlocuteurs, il n'a pas analysé l'ensemble de vos sources. Pour juger votre travail il va donc s'appuyer sur la rigueur de votre démarche et la justesse de votre argumentation. Elles seules pourront, en effet, garantir la valeur de vos résultats, la recevabilité de votre réponse. C'est pourquoi il est si important de documenter votre travail, de permettre au jury de réaliser en quelque sorte un « audit » du processus que vous avez suivi.

C'est cette qualité de « recherche appliquée » qui explique que le programme de cette UE prévoie :

« [Une] formation en épistémologie et méthodologie [ayant] pour objectif de donner les repères indispensables à la compréhension des exigences de la recherche en sciences de gestion et de substituer une démarche raisonnée à une démarche intuitive moins rigoureuse. »

SECTION 1. DÉFINITION

Épistémologie et méthodologie sont complémentaires. Elles permettent de mieux comprendre les enjeux de la recherche, et de définir à quelles conditions une réflexion, des résultats, une opinion peuvent avoir valeur de science.

L'épistémologie du grec *épistémê*, science, et *logos*, discours, réflexion, est « l'étude critique des sciences destinée à déterminer leur origine logique, leur valeur et leur portée » selon le dictionnaire *Le Petit Robert*.

La méthodologie du grec *méthodos*, voie, chemin et *logos*, discours, réflexion, est « l'étude des méthodes scientifiques, techniques » On pourrait dire que la méthodologie est une partie de l'épistémologie.

En amont de tout travail de recherche se posent, en effet, quelques questions théoriques essentielles auxquelles le chercheur doit répondre afin d'asseoir la validité et la légitimité de sa recherche. Elles tiennent principalement à la nature de la réalité à appréhender et de la connaissance produite, au positionnement épistémologique du chercheur, comme à la définition du mode de construction de la connaissance qu'il retient et aux méthodes qu'il choisit. Votre initiation épistémologique et méthodologique porte par conséquent sur les trois points suivants, relatifs à la production des connaissances :

- Les différents paradigmes : les chercheurs doivent, en effet, choisir un positionnement épistémologique.
- Les modes de raisonnement : les chercheurs doivent, en effet, privilégier un mode de construction des connaissances.
- Les démarches de recherche en sciences de gestion : les chercheurs doivent, en effet, recourir à différentes démarches pour mettre en œuvre leur recherche empirique.

ATTENTION

Les finalités poursuivies par la recherche, les démarches adoptées, les paradigmes mobilisés sont volontairement présentés ici de façon contrastée pour mieux en faire ressortir les spécificités. Observant les pratiques réelles de recherche, on peut cependant considérer que ces oppositions marquées sont à présent dépassées. Il faut ainsi souligner, avec Raymond-Alain Thiétard, que « des rapprochements se font entre les détenteurs de la connaissance pratique et ceux de la connaissance théorique [...]. Rapprochements également entre épistémologies positivistes et constructivistes qui se veulent désormais "modérées". Rapprochements enfin entre démarches qualitatives et quantitatives à des fins de triangulation. Le dogmatisme semble ainsi refluer au bénéfice d'approches mieux ancrées dans les problèmes et moins dans des schémas arbitraires »³⁸.

38. Thiétard R.-A. et coll., *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 1999, page 3.

SECTION 2. LES DIFFÉRENTS PARADIGMES

Qu'est-ce que faire de la recherche en gestion ? Une telle question relève du domaine de l'épistémologie, c'est-à-dire de l'étude critique des sciences, et les réponses en sont apportées par des paradigmes qui fixent des critères à la recherche.

En 1983, Thomas Samuel Kuhn³⁹ a montré que le débat sur la validité des connaissances scientifiques s'appréciait, dans chaque discipline, dans le contexte d'un cadre conceptuel donné qui guide l'activité scientifique en discutant de la nature, de la méthode, de la valeur et de la portée de la connaissance. Il a appelé ce cadre conceptuel un paradigme⁴⁰.

Pendant longtemps, en sciences de gestion, on opposait deux paradigmes principaux comme cadres de référence des recherches : le paradigme positiviste (I) et le paradigme constructiviste (II). Le positivisme estime que l'épistémologie concerne la validité des connaissances. Le constructivisme considère que l'épistémologie est l'étude de la constitution de connaissances valables (Piaget, 1967). À ces paradigmes sont attachés des principes épistémologiques qui conduisent les chercheurs à adopter des démarches de recherche différentes et obtenir des résultats de natures diverses.

Pour cela, ils doivent interroger leur démarche de recherche à travers trois questions principales :

- Quelle est la nature de la connaissance produite ? Est-elle objective ? Construite ?
- Comment la connaissance scientifique est-elle engendrée ? Par un processus d'explication ? De construction ?
- Quelle est la valeur de cette connaissance ? Scientifique ? Subjective ? Contextuelle ? Vérifiée ? Corroborée ? Empathique ?

I. LE POSITIVISME

Les **chercheurs positivistes** considèrent que la réalité existe par elle-même, qu'elle est extérieure à l'observateur et, qu'en conséquence, la connaissance est objective et correspond à la mise au jour d'une réalité immuable, indépendante du contexte. Le chercheur doit nécessairement être neutre vis-à-vis de son objet et de son terrain de recherche, il doit chercher à effacer sa subjectivité devant la réalité empirique ce qui lui permet de produire une connaissance objective et acontextuelle. Les chercheurs s'efforcent alors de découvrir les lois qui s'imposent aux acteurs.

Par exemple, si vous étudiez les systèmes de contrôle de gestion au travers d'une vision mécaniste, rationnelle – c'est-à-dire en tant que « structure » technologique – et que vous cherchez à découvrir les mécanismes qui les animent, les causes qui les expliquent, vous vous réclamerez d'un positionnement positiviste. Bien des travaux inspirés des théories de la contingence, qui cherchent à souligner les liens entre des variables exogènes⁴¹ (la taille, la technologie, la stratégie, etc.) et les systèmes de contrôle, peuvent être rattachés à ce positionnement positiviste. Dans le champ de la comptabilité, le courant positiviste montre pourquoi et comment les chiffres comptables sont un attribut essentiel du gouvernement de l'entreprise et de son évaluation. L'approche positiviste a pour finalité la description de la réalité, notamment des pratiques et des faits comptables, afin d'en inférer un ensemble de règles de comportement empiriquement validées et constitutives d'une théorie générale de l'élaboration des états financiers par les entreprises.

39. Kuhn T., *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 1983.

40. Du grec *paradeigma*, exemple, modèle : « Les paradigmes fournissent une loi, une théorie, une application et un dispositif expérimental, bref un modèle qui donne naissance à des traditions particulières et cohérentes de recherche scientifique », Kuhn T., *La structure des révolutions scientifiques*, Flammarion, 1983.

41. Qui provient de l'extérieur du système de contrôle de gestion ou qui se produit à l'extérieur du système de contrôle de gestion. Opposé à endogène.

II. LE CONSTRUCTIVISME

Au contraire, si vous considérez que la réalité est modifiée par l'observation, et donc dépend de l'observateur, que les phénomènes sont socialement construits, qu'il n'y a donc pas de connaissance objective et que l'on ne peut que se représenter la réalité, voire la construire, puisqu'elle est subjective et dépendante du contexte et de la perception qu'en ont les individus, vous vous réclamerez d'un **positionnement constructiviste**. Vous penserez alors que les chercheurs contribuent à construire avec les acteurs la réalité sociale et vous étudierez votre objet de recherche, par exemple les systèmes de contrôle, au travers d'une vision processuelle – c'est-à-dire en tant que processus d'interaction constitutif de la signification – en vous efforçant de comprendre le sens que les acteurs donnent à la réalité.

C'est, par exemple, la posture adoptée par un chercheur qui s'efforce d'éclairer la rencontre entre une organisation publique et un outil de contrôle de gestion. Sa question de recherche s'énonce ainsi : comment les représentations sociales agissent-elles sur le processus de construction d'un outil de contrôle de gestion ? Il s'agit donc à la fois de questionner le rôle joué par les représentations au cours de la construction de l'outil et d'analyser le rôle des acteurs dans l'apparition de représentations communes (témoignant du succès de la construction de l'outil). La démarche est alors une recherche-intervention qui vise à accompagner les acteurs pour permettre au chercheur de caractériser les représentations sociales en présence et de reconstruire l'histoire de leurs interactions avec l'outil au cours de son processus de construction. Dans le champ de la comptabilité, les théories historiques et sociologiques vont – au contraire de la théorie positiviste qui s'intéresse à la comptabilité comme objet – s'intéresser au phénomène comptable, c'est-à-dire aux pratiques organisationnelles et sociales qui la soutiennent.

Il faut souligner ici qu'il n'existe pas de frontière totalement étanche entre ces deux paradigmes principaux. De nombreuses recherches en gestion les font coexister pour enrichir la connaissance produite, ce qui ne dispense pas le chercheur de clairement identifier sa position épistémologique, et les emprunts qu'il réalise.

En outre, depuis quelques années, cette opposition perd de sa force avec l'émergence d'épistémologies dites « alternatives » comme, par exemple, l'interprétativisme, le réalisme critique, la théorie sociale critique, le post-modernisme, voire le post-positivisme ou encore l'épistémologie évolutionnaire... Ces débats, qui relèvent de la philosophie des sciences, sont si vastes et si complexes qu'on ne saurait les résumer ici. Tout au plus peut-on donner un aperçu rapide de l'interprétativisme comme nous venons de le faire pour le positivisme et le constructivisme.

III. L'INTERPRÉTATIVISME

La **posture interprétativiste** va conduire le chercheur à remplacer l'explication par l'interprétation, à abandonner la recherche des causes et des lois pour une description fine, à faire prédominer le point de vue de l'acteur sur tout autre point de vue. Le processus de création de la connaissance passe alors par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité en proposant des interprétations de leurs comportements. Le chercheur se situe alors aux côtés des individus observés ; il se distingue d'eux par les connaissances dont il dispose et auxquelles il peut rattacher ce qu'il observe, ce qui l'autorise à pratiquer une « lecture » des phénomènes sociaux qu'il étudie.

Pour l'interprétativisme, les systèmes de contrôle de gestion vont être étudiés comme des systèmes techniques et sociaux qui modèlent et donnent de l'information sur l'univers du discours. Ils sont alors considérés comme des « textes » qu'il faut interpréter. Ce sont donc des objets intellectuels qui n'existent pas indépendamment de l'observateur. Les chercheurs interprétativistes doivent reconnaître que tous les acteurs, tout comme le chercheur, peuvent être considérés comme des interprètes et des analystes. Ils doivent considérer les personnes, non seulement comme produits, mais également comme producteurs de leur contexte. Le processus de création de la connaissance passe par la compréhension du sens que les acteurs donnent à la réalité et suppose donc de recourir à des techniques de collecte qualitatives approfondies, des ana-

lyses de discours, des comptes-rendus des justifications que les agents donnent de leurs actes. L'objectif de la recherche n'est donc pas de découvrir des lois générales mais d'explicitier le sens que des actions sociales ont pour les acteurs⁴².

L'explication interprétative porte donc son attention :

« Sur ce que les institutions, les actions, les images, les déclarations, les événements, les usages et tous les objets habituels d'intérêt socio-scientifique, veulent dire pour ceux dont ils sont les institutions, les actions, les usages, etc. »⁴³

Ces trois postures peuvent être résumées ainsi :

Positions épistémologiques des recherches⁴⁴

Les questions épistémologiques	Le positivisme	L'interprétativisme	Le constructivisme
Quel est le statut de la connaissance ?	Hypothèse ontologique Il existe une essence propre à l'objet de connaissance	Hypothèse phénoménologique L'essence de l'objet ne peut être atteinte (constructivisme modéré ou interprétativisme) ou n'existe pas (constructivisme radical)	
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherches formulées en termes de « pour quelles causes... ? » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherches formulées en termes de « pour quelles motivations des acteurs... ? » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherches formulées en termes de « pour quelles finalités... ? » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

CHAPITRE 2. MÉTHODOLOGIE

SECTION 1. MODES DE CONSTRUCTION DES CONNAISSANCES

Le processus de recherche suppose que des connaissances soient recherchées et construites. C'est pourquoi, outre les aspects tenant au positionnement épistémologique, l'orientation générale de la recherche est également fonction du choix réalisé par le chercheur entre les deux grands processus de construction des connaissances : l'exploration (II) et le test (III). Ce choix dépend en partie du type de raisonnement mobilisé et des démarches intellectuelles qui y sont associées (I) mais aussi des connaissances préalables sur le sujet : le chercheur peut-il se fonder sur des hypothèses préexistantes pour les vérifier (afin de les confirmer ou de les infirmer) ? Possède-t-il des informations précises sur son sujet ou, au contraire, a-t-il besoin de se familiariser avec celui-ci ? Souhaite-t-il mieux définir sa question de recherche ? Suggérer des hypothèses à vérifier ultérieurement ? Ou encore prétester un questionnaire ? A-t-il pour ambition de produire des enseignements à partir de l'étude d'un échantillon représentatif de la population étudiée ?...

42. Geertz, C. (1973), *The Interpretation of Cultures*, Basic Books.

43. Geertz, C. (1999), *Savoir local, savoir global*, Presses Universitaires de France.

44. Thiétart R.-A. et coll., 1999, op.cit. pages 14-15.

I. LES DÉMARCHES INTELLECTUELLES ASSOCIÉES

La volonté de construction de connaissances va conduire le chercheur à énoncer et vérifier (c'est-à-dire à accepter ou rejeter) les théories et les hypothèses énoncées au cours du processus de recherche. Il va, pour cela, avoir besoin de recourir à **l'inférence**, c'est-à-dire à une opération logique qui consiste, à partir d'indices, à rendre explicite une information qui n'est qu'évoquée ou supposée connue. Le chercheur va alors tirer une conclusion à partir d'une série de propositions reconnues pour vraies. C'est, par exemple, ce que font les instituts de sondage lorsqu'à partir de l'étude d'un échantillon de la population ils en déduisent des comportements (de vote, d'achat...) de la population dans son ensemble.

On distingue en général trois types d'inférence : la déduction, l'induction et l'abduction, qui sont les trois types de raisonnement formalisés par Charles Sanders Peirce⁴⁵ en 1903.

L'exploration se réfère plutôt, nous le verrons ci-après, à l'induction et le test à la déduction sans que les frontières entre les deux démarches intellectuelles soient, dans les faits, absolues. Les deux démarches déductives et inductives ne sont pas forcément rivales. Ce sont deux modes de raisonnements distincts qui sont souvent mobilisés de façons complémentaires pour la production de connaissances scientifiques. Il est cependant important de pouvoir se situer entre eux. Schématiquement, la grande différence entre le raisonnement inductif et le raisonnement déductif est que le premier part de cas particuliers pour généraliser à la population alors que le second part d'enseignements généraux pour conclure aux cas particuliers.

A. LE RAISONNEMENT DÉDUCTIF

C'est une méthode d'acquisition de connaissances à partir d'un raisonnement fondé sur les prémisses et aboutissant à une conclusion. Il met à l'épreuve la réalité d'un objet théorique selon le schéma suivant : si les prémisses (1 et 2) sont vraies, alors la conclusion (3) doit nécessairement être vraie.

- (1) Tous les contrôleurs de gestion aiment les chiffres.
- (2) Cette personne est contrôleur de gestion.
- (3) Cette personne aime les chiffres.

Le raisonnement déductif est celui qui permet de conclure que ce qui est vrai pour une population est vrai pour un échantillon de sujets provenant de cette population. Dans la vérification d'une théorie par le raisonnement déductif, on part de la théorie et on progresse vers des observations spécifiques qui permettent d'expliquer et de prédire les relations existantes entre les faits, ce qu'on appelle hypothèses.

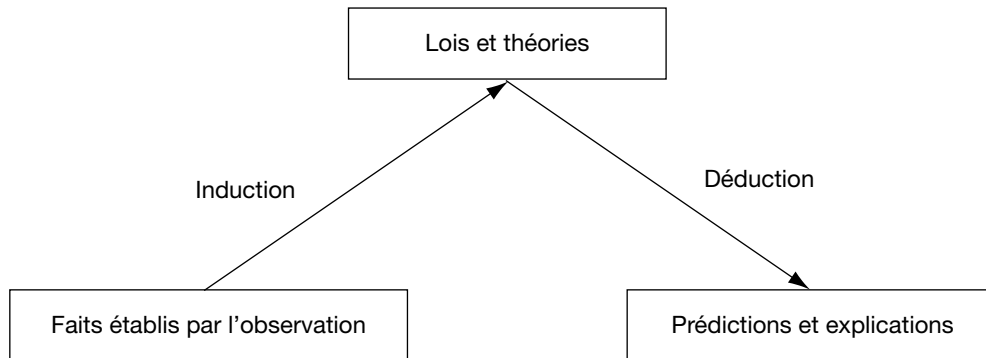
B. LE RAISONNEMENT INDUCTIF

Il consiste, quant à lui, à découvrir des régularités à partir de l'observation de l'objet, c'est-à-dire à se fonder sur l'observation de cas singuliers pour justifier une théorie générale. Il s'agit de légitimer un énoncé universel à partir d'une série finie d'énoncés particuliers, autrement dit : de passer du particulier au général. Le raisonnement inductif est donc celui qui conduit à une conclusion générale à partir d'une structure spécifique.

Si un grand nombre de contrôleurs de gestion ont été interrogés dans des circonstances très variées et que tous les contrôleurs interrogés sans exception aiment les chiffres, alors on peut penser que tous les contrôleurs de gestion aiment les chiffres.

45. Sémiologue et philosophe américain (1839-1914) ayant travaillé notamment sur la méthodologie de la recherche et la philosophie des sciences.

La généralisation par voie d'induction ne garantit ni la certitude, ni la vérité. Par exemple, à partir du résultat d'un sondage sur un échantillon d'une population, on induit que le résultat sera proche sur l'ensemble de la population. Cette généralisation ne peut bien évidemment pas être une certitude, c'est un pari sur la permanence du résultat obtenu (c'est la raison pour laquelle les enseignements statistiques sont assortis d'intervalles et seuils de confiance). Et c'est pourquoi, la question qui oppose de nombreux théoriciens est de savoir si des théories universelles peuvent être justifiées, vérifiées, par la seule prise en compte d'un grand nombre d'observations singulières.



Alan F. CHALMERS,
Qu'est-ce que la science ?, La Découverte, p. 28, 1987.

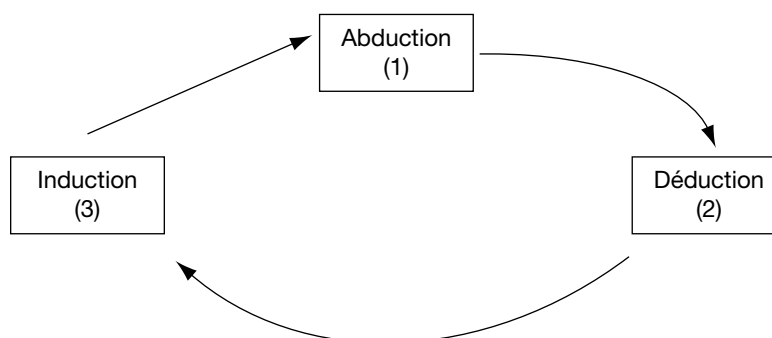
C. LE RAISONNEMENT ABDUCTIF

Le troisième type de **raisonnement**, **abductif**, est, selon Peirce, le seul mode de raisonnement qui permet d'aboutir à des connaissances nouvelles. Il consiste à tirer des conjectures à partir de l'observation, pour ensuite les tester et les discuter. Avec la déduction, on tire une conclusion « q » d'une prémisse « p » alors qu'avec l'abduction on explique « q » par « p » considérée comme une hypothèse explicative. Le sémioticien Umberto Eco a appelé ce procédé la « méthode du détective ».

L'abduction est le processus de formation d'une hypothèse générale sans l'assurance qu'elle réussisse, il est ainsi de l'ordre de la priméité. La priméité, dans la conception triadique du modèle mental initié par Peirce, est la catégorie du sensible, de l'expérience sensible. C'est la suggestion d'une idée, l'interprétation immédiate et sensible du phénomène.

La déduction est certaine et décrit des « objets idéaux », l'induction quant à elle infère des phénomènes semblables et ne peut mettre à l'épreuve que ce qui lui est soumis, alors que l'abduction infère des phénomènes différents : c'est le choix des hypothèses. L'abduction rend compte de la spécificité du raisonnement qui va vers l'hypothèse, sa logique est celle de la créativité de l'interprétation et de l'innovation et elle permet en fonction de la flexibilité du concepteur par rapport à ses présupposés d'introduire des idées nouvelles qui seront mises à l'épreuve et participeront à l'objet de construction théorico-pratique.

De nombreux chercheurs considèrent que les deux modes de raisonnement déductif et inductif doivent être mobilisés de façon itérative, voire être associés à l'abduction, dans une boucle récursive :



Le processus de recherche modélisé comme un ensemble de boucles [abduction – induction – déduction] laisse une place à l'intuition et à l'imagination : (1) une hypothèse explicative est proposée ; (2) les conséquences de cette hypothèse sont énoncées ; (3) l'observation des faits permet de confirmer ou d'infirmer les hypothèses mobilisées ; (1) si les règles sont infirmées de nouvelles hypothèses explicatives sont formulées.

II. L'EXPLORATION

L'analyse exploratoire est utilisée pour acquérir une vision aussi complète que possible du problème. Elle construit la connaissance en cherchant à proposer des résultats théoriques nouveaux : hypothèses, modèles, théories. Elle cherche à expliquer, prédire et/ou comprendre. Elle se réfère à une démarche inductive – selon laquelle la science se construit à partir des seuls énoncés d'observation⁴⁶ – et peut s'inscrire dans toute perspective paradigmatique (positiviste/constructiviste). Elle est caractérisée par la flexibilité dans les méthodes utilisées pour approfondir le sujet ou en acquérir une vision globale.

Ainsi, si vous opérez un lien entre deux disciplines ou deux champs théoriques jusqu'alors non liés, on dira que vous mettez en œuvre une exploration qualifiée de « théorique ». C'est le cas, par exemple, des travaux sur le contrôle des systèmes productifs travaillant à la commande et soumis à un fort aléa, à la croisée du champ du contrôle et de celui de la gestion de production⁴⁷. Les chercheurs montrent ainsi que les démarches classiques de chacun de ces deux champs disciplinaires ne permettent pas une vision globale qui intégrerait leurs points de vue et méthodologies et qu'il faut donc rechercher des démarches nouvelles permettant d'intégrer ces deux perspectives.

L'exploration est dite « empirique » lorsque le chercheur explore un phénomène sans mobiliser les connaissances antérieures sur le sujet. C'est une démarche très rare pour les recherches en gestion, le dispositif mobilisé – proche des méthodes ethnographiques – n'étant vraiment adapté qu'à des phénomènes totalement inconnus.

Dans bien des recherches, l'exploration est « hybride », c'est-à-dire que le chercheur procède par des allers-retours entre observations et théories tout au long de sa recherche afin d'enrichir sans cesse ses connaissances.

46. L'induction consiste à comprendre et décrire un phénomène particulier à un contexte naturel pour faire émerger des concepts ou des structures pouvant être généralisés ou étendus à d'autres phénomènes. Cf. schéma, ci-après.

47. Vincent Giard et Pierre-Yves Lagroue, « Contrôle des systèmes productifs travaillant à la commande et soumis à de forts aléas », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 7, volume 2, novembre 2001, pages 147 à 163.

III. LE TEST

Dans le test, on met à l'épreuve d'un objet théorique : une hypothèse, un modèle, des objets théoriques concurrents. Ce mode de construction des connaissances fait appel à une démarche déductive⁴⁸ et est attaché au paradigme positiviste. La connaissance est alors basée sur l'expérimentation, elle est généralisable à tous les contextes. Les chercheurs positivistes la définissent comme l'unique méthode reposant sur le respect d'une logique formelle. Elle seule serait donc acceptable pour produire des connaissances scientifiques.

Notons que les chercheurs constructivistes défendent, quant à eux, de nombreux modes de raisonnement : déduction, induction, analogie, métaphore, etc.

La démarche privilégiée du processus de test des connaissances est la **démarche hypothético-déductive**. Elle consiste à élaborer des hypothèses⁴⁹ et à les confronter à la réalité afin de porter un jugement sur leur pertinence. Cette démarche est le plus souvent composée de deux grandes étapes :

- étude de la littérature à l'issue de laquelle sont déterminés les concepts qui permettent de répondre à la question de la recherche, ainsi que les hypothèses, modèles ou théories correspondant au sujet (corpus théorique) ;
- phase de test consistant à collecter des données permettant d'accepter, ou de réfuter, les hypothèses, théories et modèles produits.

EXEMPLE

Démarche hypothético-déductive⁵⁰ : Il s'agissait de tester des hypothèses relatives aux liens entre la relation client-fournisseur et les nouvelles technologies de l'information et, plus particulièrement, de déterminer le rôle de la confiance et de l'engagement dans la dynamique relationnelle.

Le travail théorique réalisé autour des concepts de « confiance », « composante formelle du contrôle », « composante informelle du contrôle » et « cohésion », conduisit les chercheurs à formuler les hypothèses suivantes :

H1. : Dans une relation client-fournisseur interentreprises établie, il n'existe pas de liaison significative entre le degré de confiance et le degré de formalisation contractuelle du contrôle.

H 2.1. : Dans une relation client-fournisseur interentreprises établie, le renforcement de la confiance s'accompagne d'une réduction du suivi technologique du fournisseur par le client organisationnel.

H 2.2. : Dans une relation client-fournisseur interentreprises établie, le renforcement de la confiance s'accompagne d'une réduction du suivi de la situation et des performances financières du fournisseur par le client organisationnel.

Ces hypothèses furent testées grâce à une enquête exploratoire multisectorielle sous forme de questionnaires auto-administrés. 650 questionnaires furent envoyés aux responsables des achats, 151 furent exploités.

L'analyse statistique ne révéla pas de lien significatif entre confiance et formalisation du contrôle. H1 fut donc validée.

H 2.1. fut également validée mais H 2.2. dû être rejetée : il n'existerait donc pas de liaison entre les audits concernant la situation financière globale du fournisseur et le degré de confiance.

48. La logique déductive tire des hypothèses de l'application d'une théorie, permettant de la justifier. Cf. schéma, ci-après.

49. Présomption de comportement ou de relation entre des objets étudiés.

50. Nathalie Guibert et Yves Dupuy, « La complémentarité entre contrôle "formel" et contrôle "informel" », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 3, volume 1, mars 1997, pages 39 à 52.

SECTION 2. MÉTHODES DE RECHERCHE

La méthode, c'est la démarche ou la marche à suivre pour mener à bien un travail de recherche. C'est-à-dire pour examiner les hypothèses de réponse à la question posée : les confirmer, les corriger, les préciser ou même les abandonner.

Le choix de la méthode répond à la question : comment ?

Comment un chercheur peut-il produire des résultats et des connaissances valables en lien avec la question de recherche à laquelle il s'intéresse ? Il peut élaborer des enquêtes, faire une comparaison avec des secteurs comparables, des simulations, construire un questionnaire, mener des entretiens, etc. Comme il ne peut tout faire à la fois, il lui *faut choisir la méthode la plus pertinente*.

Et pour pouvoir choisir une de ces méthodes et savoir l'utiliser correctement, il est nécessaire qu'il s'informe sur les différentes méthodes et au besoin qu'il se forme à celles qui l'intéressent (connaître la façon dont on réalise un questionnaire, dont on mène un entretien, dont on valide statistiquement une enquête, etc.).

Le choix d'une méthode de recherche est fonction de l'objectif que le chercheur veut atteindre. Cet objectif résulte de la conjugaison de trois questions préalables : Quel est son sujet (ce dont traite sa recherche) ? Quel est son projet de connaissance (décrire, comprendre, expliquer, etc.) ? Quel est son positionnement épistémologique ?

Mais elle nécessite aussi de s'interroger sur le dispositif de recherche.

I. MISE AU POINT DU DISPOSITIF DE RECHERCHE

La mise au point du dispositif de recherche amène le chercheur à définir la manière dont il va aborder la dimension empirique⁵¹ de sa recherche : approche privilégiée et démarche retenue. Elle lui permet de choisir sa (ou ses) méthode(s).

A. APPROCHES

On distingue couramment les approches quantitatives des approches qualitatives, bien que cette distinction soit ambiguë et que les définitions de ces deux méthodes ne soient pas simples. Schématiquement, on peut dire que les méthodes qualitatives sont des techniques d'interprétation qui visent à décrire, décoder, traduire, être en accord avec le sens de certains phénomènes alors que les méthodes quantitatives cherchent à en décrire la fréquence et s'appuient sur une distinction précise du processus de collecte des données et de leur analyse.

Le tableau ci-après permet de préciser les objectifs poursuivis par chacune de ces deux approches, en fonction de la logique de raisonnement retenue.

Objectifs des approches et des logiques

	Approche quantitative	Approche qualitative
Logique inductive	Trouver des relations entre un grand nombre d'objets et les décrire en un modèle qui soit généralisable à la population d'où sont issus ces objets.	Définir les qualités essentielles d'un objet et comprendre à quel réseau de signification elles se rattachent.
Logique déductive	Déterminer si les nombreux objets sélectionnés possèdent bien les propriétés et ont les relations anticipées par le modèle théorique.	Expliquer les qualités de quelques objets suivant les relations prédéfinies par le modèle théorique.

51. Le statut du terrain dans la pratique de la recherche évolue dans « un continuum entre, d'une part, l'absence totale (« Pourquoi expérimenter alors qu'il est si simple de réfléchir ? ») et, d'autre part, un rôle fondamental (« Dans notre champ disciplinaire la vérité est sur le terrain »), Thierry Nobre, in Collectif, *Faire de la recherche en contrôle de gestion ?*, synthèse des travaux menés à l'issue du séminaire de formation approfondie, CEFAG, FNEGE, 1996, page 263.

Il n'existe pas de correspondance biunivoque⁵² entre une méthode donnée et les objectifs propres de la recherche ou le positionnement épistémologique du théoricien. Schématiquement cependant on peut dire que les recherches quantitatives visent le plus souvent à tester un objet théorique alors que les recherches qualitatives paraissent plus adaptées aux démarches exploratoires qui permettent de construire une théorie. Les approches qualitatives sont, en effet, très intimement liées au contexte particulier dans lequel elles prennent place. Pour cette raison, elles ne permettent pas vraiment de généraliser les résultats à d'autres populations, contextes, périodes : on dit que leur validité externe est moindre que celle des approches quantitatives. Inversement, le niveau de validité interne – c'est-à-dire la mesure de la cohérence des résultats obtenus et de l'exactitude des explications avancées – des approches qualitatives est considéré comme plus élevé que celui des approches quantitatives, la proximité du chercheur avec son sujet lui permettant d'identifier plus facilement d'éventuelles explications rivales du phénomène étudié.

De la même manière, on liera volontiers positivisme et approches quantitatives – ces dernières paraissant offrir une plus grande garantie d'objectivité – et interprétativisme et approches qualitatives, caractérisées par la prise en compte de la subjectivité du chercheur et de celles des sujets. On ne peut cependant pas dire qu'une approche exclut une posture épistémologique : il est des chercheurs recourant aux méthodes qualitatives qui développent une conception positiviste.

Les recherches actuelles en CCA mobilisent parfois ces deux approches de façon conjointe, complémentaire, soit pour progresser dans le projet de recherche, soit pour bénéficier de leurs qualités respectives et ainsi accroître qualité de la description, validité interne et validité externe. La complémentarité des approches quantitatives et qualitatives peut être recherchée dans la perspective d'un processus séquentiel ou à des fins de « triangulation⁵³ ». Par exemple, la triangulation peut être obtenue par la mise en œuvre d'un processus additif visant à combiner les forces des approches qualitative et quantitative en minimisant leurs faiblesses respectives :

- l'approche quantitative peut ainsi avoir pour objectif de décrire la nature des relations et les variables expliquant ces relations, par le recours à une méthode inductive ;
- l'approche qualitative peut permettre de comprendre la nature des phénomènes observés, ce qui nécessite une interaction entre le chercheur et le sujet observé ;
- la triangulation compare et intègre les résultats des deux approches. Elle permet alors un enrichissement mutuel de ces dernières, et une validation des méthodologies et des concepts.

EXEMPLE APPLICATIF

Exemples d'articulation des approches qualitatives et quantitatives

Exemple 1. Objectif de la recherche : Étudier des mécanismes de contrôle utilisés pour gérer une réduction des coûts⁵⁴

Dispositif mis en place : progression séquentielle articulant :

- une étude exploratoire qualitative menée auprès de six entreprises, principalement à l'aide d'entretiens auprès des responsables opérationnels impliqués dans un projet spécifique de réduction des coûts. Cette phase a permis de délimiter la question de recherche, de clarifier et de confirmer les concepts théoriques, d'explicitier les hypothèses de la recherche et d'en faire naître de nouvelles, et d'identifier deux modèles fondamentaux d'approche de la réduction des coûts ;

52. Correspondance telle qu'un élément d'un premier ensemble correspond à un seul élément d'un second, et réciproquement.

53. Terme emprunté au monde de la navigation où il désigne le fait de prendre au moins trois points de référence pour établir la localisation d'un objet.

54. Alexander Mersereau, « Les mécanismes de contrôle utilisés pour gérer une réduction des coûts », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 6, volume 2, septembre 2000, pages 21 à 41.

- une étude quantitative prenant la forme d'une enquête par questionnaires adressés à un échantillon d'entreprises pour tester les hypothèses et les modèles élaborés, confirmer les propositions issues de la phase exploratoire.

Exemple 2. Objectif de la recherche : étudier la conception et l'utilisation des budgets dans des structures organisationnelles transversales⁵⁵

Dispositif mis en place : **Protocole général de la recherche**

Étape 1 : 1^{re} étude exploratoire – Définition de la problématique et formulation des propositions de recherche :

- onze entretiens semi-directifs menés auprès de contrôleurs de gestion et de directeurs financiers ;
- enquête exploratoire par questionnaire auprès des membres de l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion.

Objectifs : vérifier la pertinence du thème, approfondir la question de recherche, affiner la problématique, préciser et développer les propositions de recherche.

Étape 2 : 2^e étude exploratoire – Étude de cas (observation directe) :

- étude des documents internes ;
- dix entretiens semi-directifs auprès des membres du personnel dirigeant, fonctionnel et opérationnel ;
- enquête sociométrique : analyse de réseau interne.

Objectifs : observer les mécanismes budgétaires, affiner la problématique et les propositions de recherche.

Étape 3 : Enquête nationale en collaboration avec l'Association nationale des directeurs financiers et de contrôle de gestion.

Objectifs : analyser les propositions de recherche – définir de nouvelles perspectives.

Étape 4 : Recueil et analyse des données.

Étape 5 : Interprétation des résultats.

B. DÉMARCHES

La nature de l'approche à adopter définie, le chercheur doit également préciser la démarche qu'il retient. Celle-ci dépend tout à la fois de la nature du traitement subi par les variables et de celle du dispositif mis en œuvre.

Dispositifs/Traitements

	Traitement provoqué	Traitement invoqué
Dispositif expérimental	Situations expérimentales ou quasi-expérimentales	Certaines études comparatives
Dispositif synthétique	Recherche-action	Études de cas Études comparatives

Dans le cadre d'un dispositif expérimental le chercheur agit intentionnellement sur une variable indépendante pour connaître les effets de cette stimulation sur des paramètres dépendants. Ce dispositif suppose donc des comparaisons et une population témoin, ce qui explique qu'il ne soit pratiquement pas mobilisé, à notre connaissance, par les recherches en contrôle de gestion. Il conduirait, par exemple, à étudier deux groupes de contrôleurs (l'un auquel on offre une formation, l'autre non, par exemple) et leur réaction respective face à un phénomène donné. En

55. Fabienne Villeseque, *Transversalité et systèmes budgétaires*, thèse de doctorat en science de gestion, Université Montpellier II, 2003.

revanche, des disciplines comme le marketing ou la finance recourent volontiers aux expérimentations pour tester certains paramètres ou hypothèses.

EXEMPLE

Expérimentation de laboratoire en sciences de gestion⁵⁶ : Le protocole consistait en une simulation – programmée sur ordinateur – de création d'une affaire de jouets. Chaque sujet disposait d'un capital initial et d'une fiche rassemblant quelques informations sur le marché visé. Son objectif était de maximiser la valeur de sa société à l'issue d'une période de 12 semaines.

Deux échantillons furent constitués : un groupe utilisant un outil de prévision « classique », l'autre ayant recours à un outil de prévision fondé sur le traitement de l'information imparfaite au moyen de la logique floue. L'objectif était de mesurer une différence supposée de performance.

Il s'agissait pour le chercheur d'observer un phénomène nouveau, de le mesurer, et non d'extrapoler ses résultats.

Le dispositif synthétique, quant à lui, vise à expliquer des comportements et des phénomènes complexes : il s'agit d'examiner un ensemble de variables indépendantes et un ensemble de paramètres dépendants ainsi que leurs relations. C'est ainsi que les études de cas sont construites comme des enquêtes empiriques qui examinent des phénomènes contemporains dans leur contexte réel en utilisant plusieurs sources d'information.

Lorsque les variables indépendantes ne peuvent être manipulées, il faut utiliser leurs variations naturelles (les entreprises sont « cotées » ou « non cotées », par exemple, mais le chercheur se contente de le constater) : on dit que le traitement est « invoqué ».

EXEMPLE APPLICATIF

Étude avec traitement invoqué⁵⁷

Question de recherche : comment est perçue la comptabilisation de la R&D (en charge ou en immobilisation) par les marchés financiers ? Les rendements boursiers sont-ils affectés par ce choix ?

Nécessaire de créer, parmi les sociétés cotées, un échantillon de firmes qui inscrivent à l'actif leur frais de R&D et d'entreprises qui passent en charges leurs frais de R&D.

EXEMPLE APPLICATIF

Étude avec traitement provoqué⁵⁸

Question de recherche : quelles sont les conditions informationnelles et organisationnelles d'implantation d'un modèle de contrôle de gestion socio-économique ?

Étude de terrain réalisée à partir de recherches – interventions menées dans quatre entreprises différentes. Alternance de phases d'immersion dans les entreprises (qui donnent naissance, par

56. Cédric Lesage, *Traitement de l'information imparfaite et analyse de coûts*, thèse de doctorat en sciences de gestion, université de Rennes I, 1999. On pourra lire aussi Olivier Brandouy, « L'expérience de laboratoire en sciences de gestion : un point méthodologique », in Mourgues N. et alii (dir.), *Questions de méthodes en sciences de gestion*, éditions EMS, 2002.

57. Anne Cazavan-Jeny, Thomas Jeanjean, Pertinence de l'inscription à l'actif des frais de R&D : une étude empirique, *Comptabilité Contrôle Audit*, tome 11, vol.1, mai 2005, p. 5-21.

58. Laurent Cappelletti, Le contrôle de gestion socio-économique de la performance, *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 9, n°1, mars 2006, pages 135 à 155.

induction, à des interprétations) et de phases de distanciation (au cours desquelles des hypothèses sont produites par déduction et soumises à validation lors de phases ultérieures d'immersion).

Le traitement peut être « provoqué » lorsque le chercheur contrôle la variable indépendante. C'est le cas notamment dans les recherches-actions puisque, dans ce type de méthodologie, le chercheur n'est plus seulement observateur extérieur de la réalité mais un véritable acteur du processus de changement organisationnel. Dans le domaine du contrôle de gestion, on peut penser naturellement aux travaux de l'Iséor sur l'approche socio-économique des coûts et des performances, mais aussi, plus largement, à ceux du Cerag à Grenoble, ou encore à ceux du centre de recherche en gestion de l'école polytechnique (etc.), pour lesquels les chercheurs insèrent leur action dans les organisations et contribuent ainsi à observer, recueillir et interpréter des informations constituant leur contribution scientifique. Ce type de recherches interventions demeure cependant relativement rare en gestion, car il pose doublement la question de la légitimité du chercheur : vis-à-vis du terrain qui l'accueille et vis-à-vis des instances académiques⁵⁹.

EXEMPLE

Expérimentation de laboratoire en sciences de gestion (suite) : Deux facteurs étaient contrôlés par le chercheur :

- l'incitation, obtenue par une prime monétaire à la meilleure performance et par la publication du classement de tous les participants ;
- le stress, introduit dans l'expérimentation en instaurant des durées maximales contraignantes dans chacune des phases et renforcé par l'usage visible d'un chronomètre.

C. MÉTHODES

La nature de l'approche à adopter définie, le chercheur doit également préciser la méthode qu'il retient. Celle-ci dépend tout à la fois de la nature du traitement subi par les variables et de celle du dispositif mis en œuvre.

Plusieurs méthodes de recherche peuvent être mobilisées en sciences de gestion. Choisir entre celles-ci suppose que le chercheur soit en mesure de répondre à deux questions :

- Pour répondre à ma question de recherche, qu'ai-je besoin de savoir ? Autrement dit : de quel type d'informations ai-je besoin ?
- Comment puis-je recueillir ce type d'information ?

Répondre à ces deux questions suppose aussi de connaître les usages et les limites propres à chaque méthode, pour éventuellement combiner plusieurs d'entre elles et ainsi approcher au mieux la réponse à la question de recherche. Par exemple, les enquêtes au cours desquelles les individus sont interrogés lors d'entretiens correspondent plutôt à des recherches de type qualitatif et à des visées exploratoires ou de confirmation. On souhaite décrire des phénomènes complexes ou des impressions, prendre en compte des attitudes, explorer des domaines, chercher des pistes pour interpréter les comportements des différents acteurs. Au contraire, les enquêtes au cours desquelles les individus sont interrogés à l'aide de questionnaires correspondent à des recherches de type quantitatif où l'on cherche « à collecter des données standardisées permettant d'effectuer des analyses statistiques »⁶⁰. Elles permettent, en effet, de collecter des données auprès d'un nombre important d'individus pour quantifier et mettre en évidence les liens entre les variables.

59. Les fondements épistémologiques et les dimensions méthodologiques de la démarche de recherche-intervention sont présentés notamment dans la thèse de doctorat de Julien Henriot, *Génération et gestion d'une dynamique coopérative entre intervenants-chercheurs et acteurs praticiens. Cas d'expérimentation en sciences de gestion*, Lyon III, 2005.

60. Hervé Fenneteau (2002), *Enquête : entretien et questionnaire*, Les topos, Dunod, Paris.

Ces deux types d'enquêtes peuvent être menés de façon complémentaire. On peut ainsi mettre en œuvre d'abord une phase qualitative pour explorer l'objet étudié puis une phase quantitative pour confirmer les propositions issues de la première phase. Inversement, on peut choisir d'éclairer les résultats issus d'une enquête quantitative en explorant certains aspects lors d'une phase qualitative ultérieure.

Parmi les autres démarches de recherche pouvant être mobilisées en sciences de gestion nous présenterons ici rapidement l'observation participante et non-participante, la recherche-action, ou encore la recherche-intervention.

Le chercheur peut tout d'abord être en situation d'**observation** de son terrain. L'immersion dans son terrain a pour but de lui permettre de comprendre (et non de prendre parti). Elle doit lui permettre d'élaborer un modèle du fonctionnement du système étudié. En général, les observations sont structurées par des grilles permettant de relever, quantifier et qualifier ce qui est observé. Ces repères élaborés en amont, en fonction d'indicateurs précis issus de l'opérationnalisation, sont indispensables à la qualité de l'observation. Ces observations peuvent être participantes ou non.

Une **observation participante** est celle au cours de laquelle le chercheur agit au sein de l'organisation (du groupe) qu'il étudie, par exemple parce qu'il y travaille ou qu'il y vit (c'est le cas des ethnologues). Il s'y immerge pour s'efforcer de décrire et de comprendre les phénomènes qui l'intéressent. La prise de notes est, en principe, différée.

Une **observation non participante** est celle pour laquelle le chercheur n'est pas membre du groupe, il en est un observateur, n'y prend pas la parole et n'y participe pas aux activités. Assis en retrait, il note et/ou enregistre ce qui se passe. C'est une démarche qui peut être utilisée pour décrire les processus de prise de décision dans un conseil d'administration, par exemple.

La **recherche-action** (*action research*) a été fondée par Kurt Lewin en 1951⁶¹. Elle consiste à formuler une alternative et à développer un chemin pour passer de l'existant à l'alternative proposée. Ce type de recherche poursuit un double objectif : transformer la réalité et produire des connaissances concernant ces transformations. En 1985, avec l'*action science* Argyris fait passer le chercheur d'un rôle relativement neutre (celui de l'*action research*) à un rôle d'assistance et d'expérimentateur. L'*action science* doit en effet le conduire à aider à transformer un système à partir de sa propre réflexion sur lui-même, dans une optique participative.

Dans ces deux formes de recherche il s'agit de partir du terrain pour produire des connaissances contextuelles et non déduites de théories normatives générales. La connaissance n'est alors pas produite pour elle-même, mais pour aider l'action individuelle et collective, pour libérer les acteurs des poids qui les empêchent d'agir de manière appropriée.

La **recherche-intervention** est une méthode interactive (entre le chercheur et son terrain) à visée transformative dont l'objectif est de produire des connaissances à la fois scientifiques et utiles à l'action. Le chercheur doit s'efforcer de comprendre en profondeur le fonctionnement du système, d'aider ce dernier à définir des trajectoires possibles d'évolution, à en choisir une, à la réaliser, et à en évaluer le résultat. La production de connaissance se fait alors en interaction avec le terrain lors de l'aide à la conception et à la mise en œuvre de changements concrets au sein des organisations étudiées. C'est une démarche de recherche qui est particulièrement difficile à gérer du point de vue du respect des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques et qui nécessite de porter une attention particulière au processus de construction des connaissances pour garantir sur le plan technique la scientificité des résultats.

Les recherche-action et recherche-intervention nécessitent de présenter l'ensemble du processus d'opérationnalisation de la recherche : comment la relation de partenariat a été constituée, comment elle a été maintenue, comment la production de connaissances a pris part au processus...

Nous reprenons dans le tableau suivant quelques critères comparatifs de trois méthodes de recherche en sciences de gestion.

61. Kurt Lewin (1951), *Field Theory in Social Science*, Editions Harper and Row.

Quelques méthodes de recherche en sciences de gestion⁶²

	Recherche-action	Recherche-intervention	Questionnaires
Définition	Consiste à préparer un groupe au changement au travers d'une observation sociale objective	Méthode interactive à visée transformative entre le chercheur et son terrain	Enquête administrée à des acteurs qui se présente généralement sous la forme de quelques questions
Approche méthodologique dominante	Compréhensive Décrire + comprendre / longue durée dans l'entreprise	Compréhensive Décrire + comprendre + participatif + transformatif dans l'entreprise	Explicative Collecte d'informations primaires / en position extérieure
Objectif	Rendre intelligibles des phénomènes par et pour l'action Inventer des dispositifs de gestion nouveaux Décrire et comprendre une situation de gestion	Aider les acteurs sur le terrain à concevoir et à mettre en place des modèles et des outils de gestion adéquats à partir d'une problématique spécifique prédéfinie Rechercher des méthodes contingentes de transformations organisationnelles	Valider des hypothèses par une étude statistique
Matériaux collectés	Discours (oral) des acteurs (notes d'entretiens, enregistrements...), analyses de documents, situations de gestion (observations)	Discours (oral) des acteurs (notes d'entretiens, enregistrements...), analyses de documents, observations des situations de gestion et de leurs transformations	Opinions sur des questions ouvertes ou fermées
Méthode de collecte	Participation à la vie de l'entreprise pour collecter des informations Observation participante Cycle itératif d'identification des problèmes étudiés et d'analyse des actions afférentes	Entretiens semi-directifs Participation à la vie de l'entreprise pour collecter des informations, à partir d'un poste d'observation négocié avec les responsables de l'organisation	Courrier (postal ou électronique), téléphone, entretiens
Méthode de traitement	Approches multidisciplinaires Contributions simultanées aux connaissances fondamentales en sciences sociales et à l'action en société Qualitatif	Méthode de traitement des informations (dépouillement des entretiens) Qualitatif et parfois quantitatif	Dépouillement du questionnaire par logiciel spécifique et analyse statistiques des données Statistiques descriptives et explicatives

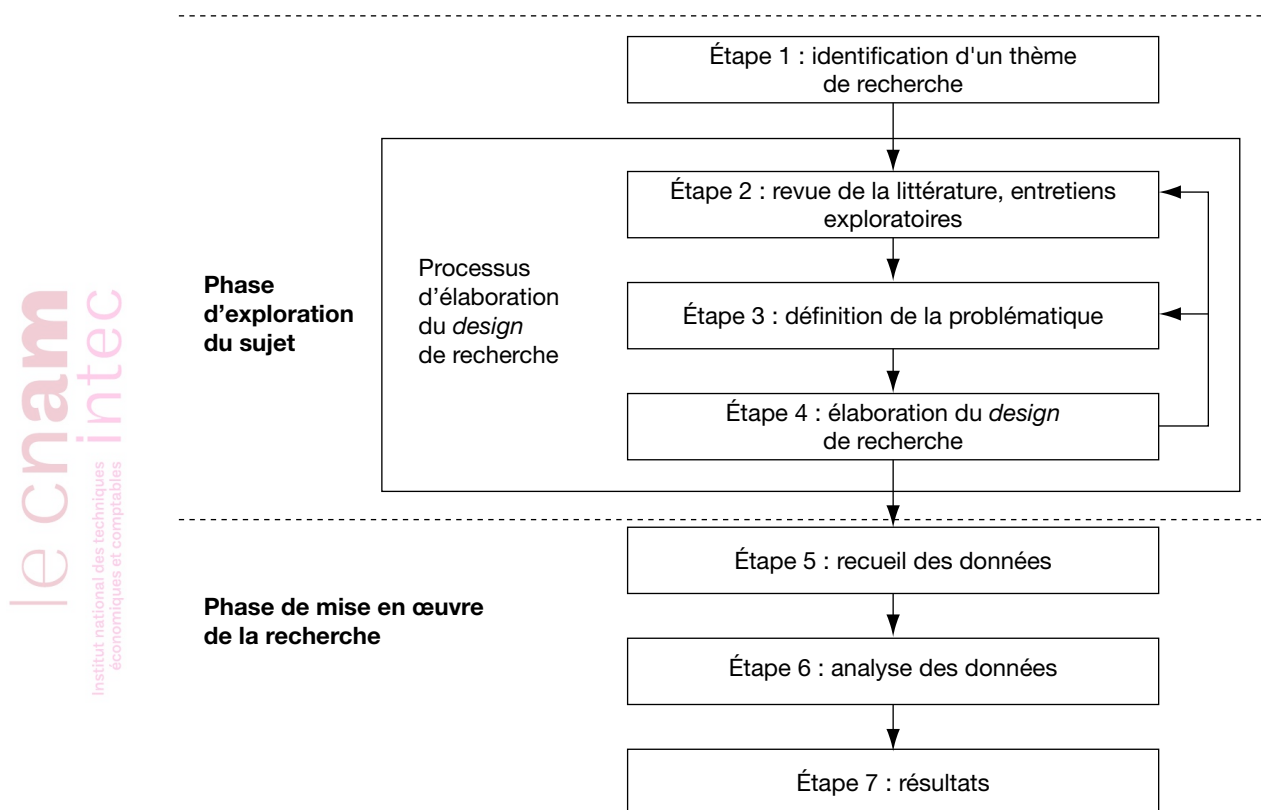
62. Extrait de Henri Savall, Véronique Zardet (2004), *Recherche en sciences de gestion : approche qualimétrique*, Economica.

Positionnement par rapport à l'objet	Neutralité affichée vis-à-vis des enjeux des acteurs, de l'organisation terrain de la recherche Coopération entre le chercheur et l'organisation, principe même de génération des connaissances Au-delà de l'observation participante ou non : rôle d'expérimentateur et les changements sont réputés contextualisés	Au-delà de l'observation participante Aide à la mise en œuvre des changements dans l'organisation Co-production des connaissances, à dominante compréhensive, entre chercheur et acteurs de l'entreprise Alternance entre immersion et distanciation	Extériorité Objectif affiché de neutralité Biais reconnus liés à la taille de l'échantillon
Limites	Complexité méthodologique, domination des objectifs d'action sur ceux de la recherche Manque de recul, méthodologie de la recherche souvent imprécise, mal définie Études peu généralisables à d'autres cas d'entreprises car trop spécifiques	Subjectivité de l'interprétation du chercheur Biais de l'immersion du chercheur dans l'entreprise Requiert des compétences relationnelles, comportementales, de négociation pour accéder à un terrain puis à des données Complexe à gérer du point de vue du respect des principes éthiques, méthodologiques et épistémologiques Études peu généralisables à d'autres cas d'entreprises car trop spécifiques	L'échantillon n'est parfois pas très représentatif, le taux de réponse est souvent faible, les résultats sont difficilement vérifiables Nombreux biais possibles
Avantages	Révèle des interactions latentes ou sous-jacentes (les équilibres sociaux) inaccessibles à l'observation Permet l'étude de problématiques liées au changement dès leur émergence Autorise la validation des hypothèses par la réalisation d'un projet Permet le passage du général au singulier	Observation dynamique de phénomènes longitudinaux Favorise la compréhension du sens des décisions et des comportements, la contribution à la génération de nouvelles théories ou de nouveaux concepts Étude en profondeur qui permet d'observer les différents problèmes d'intégration, bonne vision opérationnelle et pratique de l'opération analysée	Efficiency, possibilité de standardisation et de faire des comparaisons Préserve l'anonymat Procédé plus facile à réaliser qu'un entretien

II. CHOIX DE LA STRATÉGIE DE RECHERCHE

L'architecture – le canevas, certains disent le *design* – de la recherche va permettre d'articuler les différents éléments d'une recherche qui doivent être cohérents et liés à la logique d'ensemble de la démarche de recherche. Il n'existe cependant pas, en ces domaines, de correspondance unique entre un positionnement épistémologique – ou une approche de recherche, ou une problématique – et une architecture de la recherche. Les choix du terrain, des instruments de mesure, des modalités de recueil des données, des critères de validation des résultats vont donc être définis par chaque chercheur en fonction de son projet de recherche. L'élaboration du canevas de recherche se situe habituellement entre la définition de la problématique et le recueil de données. Il peut être schématisé ainsi :

L'étape d'élaboration du *design* dans la démarche de recherche⁶³



En master recherche ou, plus encore, lors d'un travail doctoral, cette architecture devra être particulièrement soignée, les articulations entre les différents éléments justifiées et les choix motivés. En master professionnel, cette démarche doit être évidemment adaptée : les exigences en matière de méthodologie de la recherche sont allégées et l'architecture de la recherche simplifiée. Nous vous conseillons cependant d'étudier attentivement cette architecture : elle vous permettra d'identifier les questions fondamentales qui doivent être posées à chacune des étapes d'une recherche. C'est elle aussi qui doit servir de trame à un programme de travail de recherche. Vous remarquerez d'ailleurs que les étapes d'élaboration de l'architecture de la recherche sont celles qui scandent le programme de travail que nous vous indiquons.

La stratégie de recherche retenue va ainsi dépendre de nombreux facteurs, ainsi que Robert Yin le décrit, en 1994, en mettant en évidence trois éléments de contingence de choix des stratégies de recherche :

63. Adapté d'Isabelle Royer et Philippe Jarlowski, in Raymond-Alain Thiétart, *op. cit.*, 1999.

Éléments de contingence des stratégies de recherche

Stratégie de recherche	Formulation de la question de recherche	Contrôle nécessaire du traitement	Caractère contemporain de l'objet
Expérience	Comment, pourquoi	Oui	Oui
Enquête	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui
Document d'archive	Qui, quoi, où, combien	Non	Oui/Non
Histoire	Comment, pourquoi	Non	Non
Étude de cas	Comment, pourquoi	Non	Oui

Chaque stratégie possède une finalité propre et met en lumière certains aspects de la question de recherche plutôt que d'autres. L'étude de cas, par exemple, est bien adaptée aux champs nouveaux, complexes, pour lesquels les développements théoriques sont faibles. En contrôle de gestion, ce sont les enquêtes et les études de cas qui sont le plus souvent mobilisées par les chercheurs. On observe cependant, depuis quelques années, une émergence des études de documents d'archives et des recherches historiques, comme en témoigne le succès croissant des journées d'histoire de la comptabilité et du management – organisées sous l'égide de l'Association francophone de comptabilité.

EXEMPLE APPLICATIF

Exemples de stratégies de recherche

Objectif de la recherche⁶⁴ : mesurer les effets de pratiques de gestion des ressources humaines (politique de rémunération et de formation, conditions de travail, etc.) sur la performance des entreprises.

Stratégie de recherche : recours à **une enquête postale** auprès d'un échantillon national d'entreprises. Il s'agissait de tester statistiquement le modèle théorique élaboré liant des variables exogènes (rémunération, formation, climat social, etc.) et une variable endogène : la performance économique.

* * *

Objectif de la recherche⁶⁵ : évaluer la possibilité d'adapter un outil (le tableau de bord prospectif) à un contexte spécifique (l'hôpital).

Stratégie de recherche : Travail à partir de **deux études de cas** qui ont permis au chercheur de mener des investigations en profondeur et ainsi de progresser dans sa compréhension des phénomènes à l'œuvre. Il put alors montrer en quoi les caractéristiques du tableau de bord prospectif en font un outil adapté au pilotage des hôpitaux, sous réserve de procéder à quelques adaptations pour tenir compte des spécificités du secteur hospitalier.

* * *

Objectif de la recherche⁶⁶ : montrer comment, dans le secteur de la sidérurgie, les calculs de coûts de revient ont été utilisés à différentes finalités : entre la fin des années 1930 et la fin des années 1970, ils ont servi à réguler collectivement le fonctionnement de l'activité dans un cadre national (dimension institutionnelle prépondérante) avant de devenir, à partir des années 1980, plutôt un élément de gestion et d'orientation stratégique pour des entreprises confrontées à une concurrence accrue dans un cadre mondial (dimension économique prépondérante).

64. Christel Decock Good et Laurent Georges, « Gestion des ressources humaines et performance économique : une étude du bilan social », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 9, volume 2, novembre 2003, pages 151 à 170.

65. Thierry Nobre, « Management hospitalier : du contrôle externe au pilotage, apport et adaptabilité du tableau de bord prospectif », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 7, volume 2, novembre 2001, pages 125 à 146.

66. François Meyssonier, « Le calcul des coûts de revient dans la sidérurgie de la Seconde Guerre mondiale à la nationalisation », *Comptabilité-Contrôle-Audit*, tome 7, volume 1, mars 2001, pages 5 à 21.

Stratégie de recherche : utilisation d'études effectuées par des historiens sur les rapports entre les pouvoirs publics et les entreprises du secteur dans l'après-guerre ainsi que d'une analyse du fonds documentaire des archives d'Usinor à Sérémaange (Moselle).

* * *

Objectif de la recherche⁶⁷ : comprendre pourquoi certaines entreprises sont amenées à renégocier leurs contrats d'externalisation et en déduire un modèle prédictif des renégociations contractuelles.

Stratégie de recherche : (1) repérer dans la presse économique et les revues spécialisées les entreprises ayant réalisé une ou plusieurs opérations d'externalisation ; (2) leur adresser un questionnaire pour tester les hypothèses et le modèle de recherche élaboré à partir de l'étude de la littérature.

Le choix entre les différentes techniques de recueil des données est effectué en fonction de l'adéquation de la technique et du projet de recherche – il faut que les informations recueillies permettent de répondre à la problématique et certaines techniques de recueil sont mieux adaptées que d'autres pour collecter un type donné d'information –, mais aussi de critères financiers et temporels ou des difficultés d'accès au terrain.

Techniques de recueil des données

	Contrôle fort	Contrôle faible
Verbal	Enquête avec questionnaires	Entretien individuel non directif
	Entretien individuel directif	ou projectif
	Entretien	de groupe
Non verbal	Expérience	Observation participante ou non dérangeante

Les recherches en CCA mobilisent fréquemment plusieurs techniques de collecte d'informations afin d'augmenter la validité des données et de minimiser les limites propres à chaque technique. On considérera ainsi, par exemple, que la validation statistique offerte par l'exploitation de données quantitatives peut présenter un caractère artificiel lié au fait qu'elle repose sur des relations d'inférence supposée entre quelques variables et ne permet qu'un commentaire des corrélations et de leur signification statistique. Ce type de technique sera mobilisé pour décrire les phénomènes mais non pour les expliquer, et il existe par conséquent un risque non négligeable que d'autres phénomènes puissent expliquer les relations mises en évidence. Les chercheurs choisissent alors de recourir de façon complémentaire à des méthodes de recueil d'informations qualitatives qui vont leur permettre de mieux décoder, de mieux traduire les phénomènes. La généralisation n'est plus alors statistique (de l'échantillon à la population) mais théorique, ce qui signifie que l'échantillon étudié n'est pas représentatif d'une population mais d'un objet de recherche... et que le cas est considéré comme un test de la théorie.

Mais si un canevas de recherche réfléchi, cohérent, raisonné, est absolument indispensable à la qualité d'une recherche, nous ne saurions conclure cette présentation sans souligner que le choix de la stratégie de recherche n'est pas aussi « contraint » que pourrait laisser penser cette description et nous souhaiterions rappeler, ainsi que le fit Jacques Girin, que les choix méthodologiques font bien souvent appel à l'opportunisme.

67. Jérôme Barthélemy, « La renégociation des contrats d'externalisation : une analyse empirique », *Finance-Contrôle-Stratégie*, volume 9, n°2, juin 2006, pages 6 à 29.

L'opportunisme méthodique dans les recherches sur la gestion des organisations

1. L'opportunisme et ses raisons

À la racine du mot opportunisme, se trouve le mot *portus*, le port. Ce mot désigne donc une manière d'arriver au port, pas toujours par le chemin que l'on prévoyait de suivre, pas toujours dans le temps prévu, et même, quelquefois, pas dans le port où l'on pensait se rendre. C'est une question de navigation, et le bon marin est opportuniste, tenant compte de ce qui se passe, acceptant de se dérouter, faisant parfois demi-tour, saisissant aussi les occasions d'aller plus vite lorsque le vent et la mer le permettent. Le marin, comme on sait, est aussi scrupuleusement méthodique, ne laissant au hasard que strictement sa part, et contrôlant tout ce qu'il peut contrôler. La navigation, en bref, ne se fie pas purement à l'intuition : c'est une technique perfectionnée, qui met en œuvre des instruments et des savoirs élaborés.

Dans les sciences de la nature, il existe une tradition de l'opportunisme méthodique. Par exemple, l'astronome opticien est évidemment opportuniste, non seulement parce qu'il ajuste son activité à la météo, mais aussi parce qu'il fait toutes les entorses possibles à un programme d'observation systématique pour peu qu'un événement inattendu (apparition d'une comète, d'une nova, ou d'autres objets dignes d'intérêt) survienne. À la limite, l'intérêt du programme systématique réside justement dans les entorses qu'on lui fait. Dans le domaine de la recherche sur la gestion et les organisations, il est clair que les événements inattendus et dignes d'intérêt sont propres à bouleverser n'importe quel programme, et que la vraie question n'est pas celle du respect du programme, mais celle de la manière de saisir intelligemment les possibilités d'observation qu'offrent les circonstances. Tout cela est évident, et j'imagine que cela n'a pas vraiment à être argumenté avec les participants à une journée d'étude sur la « recherche-action ». Mais je voudrais seulement rappeler trois raisons spécifiques à notre domaine de recherche, pour lesquelles un degré élevé d'opportunisme s'impose.

D'abord, il faut entrer sur le terrain, et cette entrée se négocie. Cela peut se négocier sur la base d'un projet de recherche élaboré au laboratoire, ou sur la base d'une demande d'intervention de la part d'un partenaire dans l'organisation, ou les deux, mais il y a toujours des compromis à faire. [...]

Ensuite, il faut rester un minimum de temps. Pendant ce temps, il se passe des choses, ce qui est heureux pour notre instruction, mais souvent malheureux pour le programme. Les interlocuteurs changent de place, de fonctions, de préoccupations, posent au chercheur de nouvelles questions, remettent en cause la possibilité de la recherche. Les gens que vous vouliez interroger sont au bord de la grève, le baril de pétrole est en train de chuter (ou de monter – de toute façon, ça va mal !), il y a une OPA hostile sur la société, etc. Toutes ces bonnes raisons (je n'évoque ici que des exemples réels), et mille autres encore, font que surgit périodiquement la question : « On arrête ? » C'est parfois la seule solution, mais si l'on ne songeait qu'à celle-là, on n'arrêterait pas d'arrêter. Alors, on négocie de nouveaux compromis : d'accord, je n'irai pas interroger les ouvriers, pas en ce moment, mais laissez-moi au moins aller voir les cadres, quitte à ne pas étudier tout à fait la même chose ; bon, ne faisons pas une grande enquête au moment précis où vos gens sont inquiets de voir fluctuer le baril, mais faisons un peu d'observation ethnographique sur quelques volontaires, dans des secteurs bien délimités de votre siège social ; oui, cette OPA est sûrement très gênante, mais quelle belle occasion de voir comment fonctionne votre communication interne, et de mesurer si les explications de votre président sont comprises du petit personnel ! [...]

Enfin, la matière ne se contente pas de se mouvoir. Contrairement aux étoiles que j'évoquais plus haut, elle pense. C'est très embêtant, et c'est très intéressant. C'est très embêtant, parce que la matière pense notamment à nous. Elle nous attribue des intentions qui, peut-être, ne sont pas les nôtres, mais qui vont conditionner la manière dont elle va nous parler, ce qu'elle va choisir de nous montrer ou de nous cacher. Elle suppose en quoi ce que nous faisons peut lui être utile, ou nuisible, ou plus ou moins utile ou nuisible suivant les orientations qu'elle parviendra à nous faire prendre. Bref, la matière nous manipule, et risque de nous rouler dans la farine. Elle nous embobinera d'ailleurs d'autant mieux que nous serons persuadés de pouvoir tenir un plan fixé à l'avance.

Mais c'est très intéressant, que la matière pense. D'abord, parce qu'elle pense pour nous, je veux dire à notre profit. On peut (on doit) être plus rigoureux, plus exigeant sur la forme et sur la cohérence de ce que l'on avance, que ne le sont les gens du terrain, mais on invente rarement un principe d'explication, une interprétation de leur situation et de leurs comportements, qui ne leur serait absolument pas venu à l'esprit. Bien au contraire – c'est un sentiment que j'ai souvent éprouvé –

.../...

.../... les gens du terrain sont des producteurs de théorie, des « savants ordinaires », auxquels il serait tout aussi stupide de ne pas prêter l'oreille, qu'il serait imprudent de prendre leurs raisonnements pour argent comptant. Ensuite, le fait que la matière pense est évidemment à mettre en rapport avec la question de savoir comment elle se comporte, comment elle agit. Il ne s'agit pas, ici, de choisir entre une doctrine selon laquelle les actes se déduiraient des représentations, et une autre, qui ne verrait dans les comptes rendus, les « *accounts* », au sens de Garfinkel, que la trace d'une rationalisation *a posteriori*, comme dans les expériences psychosociologiques sur la « dissonance cognitive ». Il s'agit seulement de supposer un lien entre les représentations et les actes : c'est une hypothèse moins forte, mais c'est une hypothèse, je le concède. [...]

3. L'adéquation de la méthode à l'objet : le fait de gestion

Je voudrais tenter, pour conclure, de mettre en rapport la question de la méthode avec celle de l'objet. Plus précisément, je voudrais défendre l'idée que l'opportunisme méthodique est particulièrement adapté à la recherche sur les faits de gestion.

Étudier un fait de gestion, de mon point de vue, c'est se demander comment les gens se débrouillent pour se sortir à leur avantage, ou sans trop d'inconvénients pour eux, de situations problématiques, hétérogènes, incohérentes, que l'on peut appeler situations de gestion.

Plus précisément, je considère qu'une situation est définie par trois données : des participants, une extension spatiale (le lieu ou les lieux où elle se déroule, les objets physiques qui s'y trouvent et que, éventuellement, on manipule) et une extension temporelle (un début, une fin, un déroulement, éventuellement une périodicité). Le prototype de la situation, ce sont des gens rassemblés quelque part pour une durée déterminée, mais ils peuvent être rassemblés autrement que dans un lieu commun, pourvu qu'ils aient la possibilité d'interagir, et, plutôt que d'une durée déterminée, il peut s'agir d'une périodicité.

Je dois signaler, mais n'ai pas le temps de développer ce point ici, que l'utilité de définir une notion de situation a été ressentie dans plusieurs domaines des sciences sociales et humaines, notamment en linguistique, pour rendre compte d'une série de propriétés particulières de la langue, et dans la sociologie des interactions, par exemple chez Goffman : « Je définirai une situation sociale comme un environnement fait de possibilités mutuelles de contrôle, au sein duquel un individu se trouvera partout accessible aux perceptions directes de tous ceux qui sont « présents » et qui lui sont similairement accessibles. » Goffman écrit encore : « L'interaction sociale peut être définie, de façon étroite, comme ce qui apparaît uniquement dans des situations sociales, c'est-à-dire des environnements dans lesquels deux individus, ou plus, sont physiquement en présence de la réponse de l'un et de l'autre. (On peut noter que le téléphone et le courrier offrent une version réduite de la chose réelle primordiale.) »

Qui peut intervenir ? Où sommes-nous ? Quand est-ce que ça se passe ? Voilà pour la situation. Si, en plus, on doit aboutir à un résultat, la plupart du temps, parce que quelqu'un, de l'extérieur, l'exige, on a affaire à une situation de gestion.

Dans la confusion de la situation, les participants ont un besoin d'analyse, en particulier pour comprendre ce qui se passe et ce qui se dit, et savoir ce qu'ils vont, eux-mêmes, dire et faire. Ils utilisent pour cela ce que Goffman, à la suite de Bateson, appelle des « cadres » (*frames*), et que je préfère, pour ma part, appeler des « contextes ». Les contextes sont des modes de lecture de la situation. Ce sont des structures d'interprétation, des schémas cognitifs, qui servent à donner un sens aux événements qui s'y produisent. Ce sont principalement des données sociales ou des constructions sociales, partiellement globales (intériorisées du fait de l'éducation et de la vie sociale en général), partiellement locales (constructions émergentes dans une interaction de longue durée, transmis aux nouveaux entrants à travers un processus de socialisation). Ce sont aussi des instruments de pensée plus spécifiques à l'univers organisationnel, tels que les instruments de gestion, et les diverses techniques utilisées pour aboutir à ce que Claude Riveline appelle des « résumés du vrai » et des « résumés du bon ».

En gros, on peut faire l'hypothèse que les participants à une situation de gestion disposent à peu près de la même gamme de contextes pour donner sens à ce qui se passe. Ils ont donc la possibilité de chercher ensemble quel est le « bon » contexte pour interpréter les événements et décider ce qu'il convient de faire : quand je dis « chercher ensemble », il faut comprendre que, bien souvent, certains vont chercher à imposer aux autres le choix du contexte adéquat. D'une situation à l'autre, ils vont sans doute aussi affiner progressivement ces schémas cognitifs, notamment pour tout ce qui concerne leur domaine d'activité spécifique.

.../...

.../... Je me risquerai à dire que ce que l'on peut appeler un « fait de gestion », ou un « phénomène de gestion », c'est centralement cela : une situation, des événements, et un jeu des participants avec et sur les contextes, pour donner sens à ce qui survient, et décider de ce qu'il convient de faire en vue d'atteindre les résultats qu'on attend d'eux. Alors, dans la multitude de situations de gestion qui se présentent, soit dans la vie des organisations, soit ailleurs, il y en a une qui est tout à fait intéressante à considérer. C'est celle qui se noue à partir du moment où quelqu'un dit : « nous allons effectuer une recherche avec telles et telles personnes, à tel endroit, pendant telle durée, et nous devons aboutir à tels types de résultats ». Si l'on prétend négocier tout cela au préalable, dans le bureau du demandeur initial (ou dans le bureau de celui qui a le budget), non seulement on se met soi-même dans une situation de gestion très difficile, mais on perd une belle occasion d'observer sur le vif comment les gens font pour s'en tirer eux-mêmes. Si, au contraire, on associe quelques acteurs à l'affaire, que l'on choisit de pratiquer avec eux un opportunisme méthodique, par exemple suivant les modalités que je viens d'indiquer, c'est la recherche elle-même qui devient un révélateur des modes de gestion propres à l'univers que l'on étudie. Autour de questions aussi bêtes que « Est-ce qu'on fait une enquête ou de l'observation directe ? », « À quel secteur est-ce qu'on va s'intéresser ? », « Est-ce qu'on va pouvoir mettre cela dans le rapport ? », « Avons-nous rempli notre contrat ? », « Faut-il continuer ? », etc., on voit quels contextes – au sens où je viens de définir ce mot – les participants mettent en œuvre, comment ils argumentent, quels systèmes de jugement ils mobilisent, etc. On le voit d'autant mieux que, à l'intérieur d'un « comité de pilotage de la recherche », pour peu que la question que l'on discute soit un peu brûlante (et il y a presque toujours des questions de ce genre qui se posent à un moment ou à un autre), il arrive assez souvent que les participants oublient la présence des chercheurs.

Je dirai donc que la méthode est elle-même productrice de matériaux utiles à l'étude de l'objet. C'est en ce sens que l'opportunisme méthodique est particulièrement adapté à la recherche sur les faits de gestion. Concluant par ce point – sur lequel je voulais insister un peu – je n'aborderai pas dans cet exposé une série d'autres questions, parmi lesquelles celle de savoir comment des orientations ou des intérêts de recherche stables, plus spécifiques que le simple intérêt pour les situations de gestion peuvent être tenues, ou se transformer, dans une telle démarche. Ce sera, éventuellement, pour le débat.

Jacques Girin⁶⁸

EXEMPLE APPLICATIF

Mémoire de master

Objectif de la recherche

Le but de cette recherche est de découvrir s'il existe des divergences de pratiques du *Responsible Care* (programme volontaire de l'industrie chimique mondiale en vue d'améliorer de manière continue les performances en matière de santé, de sécurité et de protection de l'environnement) au niveau national et d'en comprendre les raisons.

Sujet

Existe-t-il des différences d'application du *Responsible Care* au sein des entreprises chimiques françaises et peut-on expliquer ces éventuelles divergences ?

Hypothèses de réponse

Pour répondre – complètement – à la question centrale de la recherche, il fallait articuler l'hypothèse de réponse, quelle qu'elle soit, en deux temps :

68. Communication à la journée d'étude « La recherche-action en action et en question », AFCET, collège de systémique, école centrale de Paris, 10 mars 1989. Accessible à l'adresse suivante : <http://crg.polytechnique.fr/Bibliographie/Incunables/Opportunisme.html>

- a. Oui il existe des différences d'application du *Responsible Care* par les entreprises chimiques françaises (Non, il n'existe pas de différences d'application du *Responsible Care* par les entreprises chimiques françaises)
- b. S'il existe des différences de pratiques, peut-on expliquer les raisons de ces divergences ? (S'il n'existe pas de différences de pratiques, peut-on expliquer les raisons de ces similitudes ?)

Démarche de recherche

1. La théorie (revue de la littérature)

Il s'agissait d'examiner les travaux réalisés sur le *Responsible Care* afin de comprendre son fonctionnement et ses pratiques et ainsi définir précisément la question de recherche. L'étude des travaux antérieurs montre que peu d'entre eux expliquent les raisons des différences d'application du *Responsible Care* dans les entreprises chimiques.

2. Le terrain (enquête)

Une étude empirique menée auprès des Responsables Développement Durable, Directeurs Hygiène-Sécurité-Environnement ou *Responsible Care* d'une dizaine d'entreprises chimiques françaises. La démarche est de nature inductive puisque nous voulons découvrir et comprendre les similitudes et les différences dans les pratiques à partir d'un cas particulier celui des entreprises chimiques françaises. Nos observations sur le terrain permettront de construire une classification des pratiques françaises en matière de *Responsible Care*.

3. La ou le(s) méthode(s)

La revue de la littérature sur les divergences de pratiques en matière de *Responsible Care* nous fournit quelques explications pour comprendre les différences de comportements des entreprises chimiques face à l'adoption du *Responsible Care*. La théorie néo-institutionnelle et la théorie des dépendances des ressources nous servent de base pour notre recherche. En effet, la combinaison de ces deux théories permet de comprendre les divergences et les similitudes dans les pratiques de gestion du *Responsible Care*. Les résultats obtenus lors de cette recherche permettent d'enrichir ces théories dans le cadre de la problématique du *Responsible Care* en sciences de gestion.

Les méthodes de collecte des données ont suivi trois grandes étapes. Nous avons mené dans un premier temps une étude exploratoire de deux entreprises chimiques françaises pour avoir une idée générale de la manière dont fonctionne une politique *Responsible Care* sur le terrain. Ensuite, nous avons procédé à une analyse de contenu à partir de documents externes tels que le rapport annuel, rapport développement durable des 10 entreprises constituant notre échantillon. Et enfin, pour comprendre les motivations, les significations des responsables chargés de la mise en œuvre du *Responsible Care*, nous avons procédé à une série d'entretiens. Ces entretiens sont par la suite analysés pour compléter notre compréhension du sujet et répondre à notre question de recherche. Grâce à l'analyse menée tout au long de cette recherche, nous pouvons mettre en évidence une classification des pratiques à partir des critères retenus et proposer une typologie des pratiques en matière de *Responsible Care* concernant dix grandes entreprises chimiques françaises.

La synthèse finale permet de conclure en analysant les résultats au regard de la littérature sur les pratiques de *Responsible Care*.

Titre : Le responsable care dans les entreprises chimiques françaises : une typologie des pratiques⁶⁹

69. Angèle Dohou, Mémoire master, IAE Poitiers, 2003.

EXEMPLE APPLICATIF**Doctorat****Objectif de la recherche**

Examiner pourquoi les musées ont besoin, à présent, de contrôle de gestion et comment peuvent et doivent se développer ces systèmes de contrôle de gestion.

Sujet

Est-il possible de concevoir des systèmes de contrôle de gestion qui puissent tenir compte des spécificités des musées et qui ne soient pas la transposition sommaire de méthodes managériales issues du secteur privé ?

Hypothèses de réponse

Pour répondre – complètement – à la question centrale de la recherche, il fallait articuler l'hypothèse de réponse, quelle qu'elle soit, en deux temps :

a. Oui, c'est possible parce qu'il existe un besoin de systèmes de contrôle de gestion et que les contraintes techniques et humaines qui pourraient agir comme des freins à l'introduction de systèmes de contrôle de gestion peuvent être dépassées (ou : Non, cela n'est pas possible parce qu'il n'existe pas de besoin de contrôle de gestion et/ou que les contraintes techniques et humaines sont trop importantes).

b. Si c'est possible : comment peuvent et doivent se développer ces systèmes de contrôle de gestion ? (Ou, si ce n'est pas possible : comment pourraient se développer des systèmes de contrôle de gestion qui permettraient de montrer leurs apports aux institutions muséales et de prendre en charge les contraintes ?)

Démarche de recherche

Pour valider (nuancer, préciser, etc.) l'hypothèse retenue il fallait procéder en deux temps :

- décrire la population et les systèmes existants ;
- comprendre les phénomènes observés.

Et pour cela il s'agissait aussi de savoir comment, sur quoi et à partir de quoi, on allait travailler. Il s'agissait donc de définir des méthodes, de savoir sur quel champ théorique, sur quels postulats ou hypothèse de travail on pouvait s'appuyer.

1. La théorie (revue de la littérature)

Il s'agissait de s'interroger sur la conception d'un système de contrôle de gestion qui puisse répondre aux spécificités des musées, c'est-à-dire qui tienne compte à la fois de leur appartenance au secteur public (problèmes de gestion d'une activité non lucrative) et de leur insertion dans le champ culturel. L'analyse et la prise en compte de cette double contrainte ont été facilitées par les travaux entrepris par différents chercheurs sur la gestion des services publics mais également par des sociologues qui ont mis en évidence les oppositions idéologiques existant entre le champ culturel et les champs économiques et politiques ainsi que l'importance des stratégies d'acteurs sur la dynamique des systèmes. Ces derniers travaux révèlent que le paradigme de l'identité ne peut être écarté d'un travail sur le contrôle de gestion d'une organisation culturelle, sous peine d'y perdre toute cohérence.

2. Le terrain (enquête)

Par ailleurs, il fallait compléter les connaissances acquises sur la gestion des musées lors du travail théorique par des informations plus factuelles rendant compte des structures et outils de contrôle de gestion existant au sein du paysage muséal. La méthode choisie fut l'enquête par

questionnaire. Une analyse de ces questionnaires a permis de développer deux outils nécessaires aux travaux ultérieurs : d'une part, une typologie des musées en ce qui concerne leurs comportements vis-à-vis du contrôle de gestion ; d'autre part une liste des principaux problèmes que rencontre le contrôle de gestion au sein des musées afin d'élaborer un corps d'hypothèses. Celui-ci a été testé dans un second temps par le travail de monographies.

Hypothèse de base, postulat de la recherche

Les musées n'adoptent pas un comportement proactif, réfléchi et volontariste dans le développement de leurs procédures de contrôle de gestion ; celles-ci n'émergent que si un certain nombre de conditions favorables à leur développement sont présentes dans les institutions.

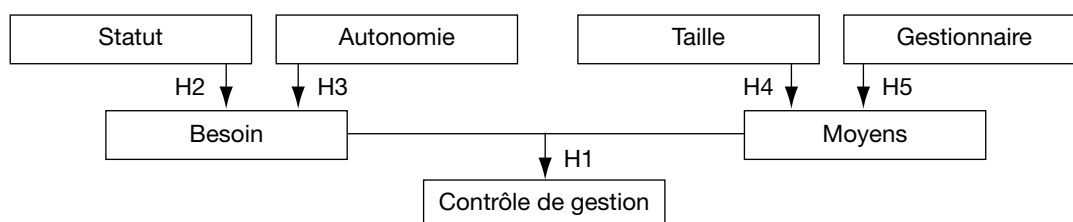
H1 : Pour qu'un système de contrôle de gestion se développe, il faut à la fois que les organisations en ressentent le besoin et qu'elles disposent des moyens favorables à son introduction.

H2 : Le statut administratif du musée influe sur le besoin ressenti de contrôle de gestion : il existe des statuts administratifs favorables au développement du contrôle de gestion (et des statuts qui ne le sont pas).

H3 : Le degré d'autonomie accordé au musée influe sur le besoin ressenti de contrôle de gestion : un degré d'autonomie important encourage un développement des procédures de contrôle de gestion ; inversement, un faible degré d'autonomie favorise une gestion purement administrative.

H4 : Le développement des moyens disponibles pour le contrôle de gestion est une fonction croissante de la taille du musée (en terme d'effectif, de surface financière, de rayonnement, etc.).

H5 : Le développement des moyens disponibles pour le contrôle de gestion dépend de la présence et de l'importance du gestionnaire de musée.



Hypothèses complémentaires :

H6 : Le degré d'autonomie accordé au musée dépend de son statut administratif.

H7 : La présence et l'importance du (ou des) gestionnaire(s) sont une fonction croissante de la taille du musée.

H8 : La présence et l'importance du (ou des) gestionnaire(s) dépendent du statut administratif du musée.

H9 : La présence et l'importance du (ou des) gestionnaire(s) sont une fonction croissante de l'autonomie du musée.

H10 : Le statut administratif du musée dépend de sa taille.

3. La ou le(s) méthode(s) : Les deux premiers modes de recherche (revue de la littérature et enquête) ont permis de poser plus précisément la problématique du contrôle de gestion des musées et de dresser une photographie du paysage muséal. Ils paraissent néanmoins insuffisants pour prétendre à la qualification de « recherche ». L'objectif n'était, en effet, pas uniquement de décrire une situation (l'utilisation du contrôle dans les musées) mais également de comprendre et d'explorer ce phénomène en intégrant au schéma explicatif des éléments subjectifs ou plus complexes. Les recherches théoriques (état de l'art) et les outils quantitatifs (questionnaires) n'autorisaient pas réellement à progresser dans la réponse à la question posée. La recherche se situe donc plutôt dans le cadre d'une approche inductive : ce sont les observations

effectuées qui ont permis de décrire les relations entre variables et d'inférer des hypothèses et des théories. Une troisième stratégie de recherche a dû, par conséquent, être mise en place. Elle a consisté à développer des monographies en profondeur de musées représentatifs des problèmes soulevés, en poursuivant la stratégie d'enquête par des guides d'entretiens plus approfondis que le premier questionnaire et des analyses de documents.

La synthèse finale présentant les systèmes de contrôle de gestion muséaux et proposant des schémas explicatifs est donc le fruit de la confrontation continue des éléments théoriques, quantitatifs et qualitatifs.

Deux méthodes de recherche ont donc été associées : la méthode quantitative déductive qui définit un modèle théorique et le confronte aux données (le nombre important de questionnaires traités permet une analyse statistique descriptive) et la démarche qualitative inductive permettant de construire une théorie à partir du vécu des acteurs (démarche compréhensive).

Titre : Le contrôle de gestion dans les musées. Émergence et développement du contrôle de gestion dans des organisations non lucratives soumises à des faisceaux de contraintes environnementales et organisationnelles⁷⁰

70. Stéphanie Chatelain, Doctorat ès sciences de gestion, Université Paris, Val-de-Marne, 1996.

