¿ Interrogations ?
revue pluridisciplinaire de sciences humaines et sociales

Roselli Mariangela

Pourquoi restituer n’est pas (seulement) communiquer. Retour critique sur deux échecs

Pour citer l'article

Roselli Mariangela, « Pourquoi restituer n’est pas (seulement) communiquer. Retour critique sur deux échecs », dans *revue ¿ Interrogations ?*, N°13. Le retour aux enquêtés, décembre 2011 [en ligne], https://www.revue-interrogations.org/Pourquoi-restituer-n-est-pas (Consulté le 8 novembre 2026).

ISSN 1778-3747

Tous les textes et documents disponibles sur ce site sont, sauf mention contraire, protégés par la Licence Creative Commons Attribution - Pas d’Utilisation Commerciale - Pas de Modification 3.0 France.

Résumé

A l'occasion de deux enquêtes de terrain menées dans deux bibliothèques, des techniques de restitution orale et de discussion des résultats ont été mises en place autour d'un comité de pilotage. Après un accueil très favorable des chercheurs sur le terrain pendant plusieurs mois, les restitutions – l'une orale par diapositives et l'autre par envoi de documents électroniques individualisés via la direction – sont accueillies par une fin de non-recevoir. Opérant un retour critique sur ces deux échecs, l'article retrace le contexte social de l'enquête et de sa réception controversée insistant sur les effets de renforcement réciproque joués par le contenu de l'enquête et les formes de communication choisies.

Mots clés : Support informatique et électronique, non-réception, rapport à l'écrit, résistance, bibliothèques.

Summary

On the occasion of two inquiries carried out in libraries (university and communal libraries), regular oral restitutions and discussions had been decided by a technical committee as a form of collaboration to a work in progress. After being favourably accepted by the librarians, the two interviewers were admitted for participating at daily tasks, making direct observations or carrying out group encounters. But the results of the inquiry, presented by an oral restitution (*PowerPoint* slides) and a written paper sent by the management as an electronical and individual message to the personnels had a quite bad reception. The paper proposes a critical lecture of the two situations, the paper shows how the content of the inquiries was sharpened by the forms of communication.

Key-words : Information systems, non-reception, literacy, resistance, libraries.

Introduction

Le point de départ de notre réflexion est donné par deux expériences de communication lors de la restitution de résultats d'enquête dans deux bibliothèques. Sur ces sites où s'est déroulée une enquête de terrain autour de la relation de service aux publics, les personnels réagissent contre une présentation jugée à sens unique, ne laissant pas assez de place à la circulation des contenus. La première controverse éclate dans une grande bibliothèque universitaire [1] entre la direction, les salariés et le responsable de l'enquête à l'occasion de la présentation de résultats à mi-chemin ; la deuxième contestation a lieu au moment de l'envoi d'un rapport aux salariés d'une bibliothèque municipale [2] d'une ville de 48 000 habitants. Dans le premier site d'enquête, les tensions générées par un diaporama proposant une analyse des situations de travail révèlent la valeur accordée par les personnels aux catégories analytiques et discursives utilisées et l'importance attribuée à une forme plus collaborative de restitution. Dans le deuxième site, l'envoi d'un fichier électronique révèle une dissonance entre universitaire et direction, d'un côté, et opérateurs, de l'autre, sur la recevabilité d'un document électronique portant sur la relation aux publics. Nous avons choisi de prêter attention à la controverse née autour de la communication parce qu'elle nous paraît traduire le désir des salariés de voir leur parole respectée, non saisie, non analysée, non instrumentalisée ; leur volonté de ne pas être destinataires d'un texte, mais plutôt de le coécrire, restant impliqués dans le processus de création de sens de leur travail. Les processus de communication – qu'ils soient médiatisés ou interpersonnels, commandités ou spontanés – sont tout à la fois moyen, cause et symptôme de la place, du statut et de la considération de l'individu au travail. Leur analyse est dès lors susceptible d'éclairer les rapports sociaux auxquels renvoient les prises de position et de parole, les échanges et les alliances qui apparaissent dans des situations précises. Les deux expériences de communication donnent à voir quelques-uns des mécanismes sociaux qui entrent en jeu lorsque le message porte sur le vécu des agents au travail et qu'il est, d'un côté, structuré et biaisé par les tensions entre les groupes en présence à un moment donné et, de l'autre, mis en langage formel et savant. Essayant de tenir les différentes ficelles de cet entrelacs, nous étudions ce qui a dysfonctionné dans la réception des deux dispositifs.

Afin de mieux comprendre les tenants et les aboutissants des deux échecs, nous proposons deux parties. La première fournit le contexte des deux sites en soulignant que le sujet sur lequel porte l'enquête – la relation des bibliothécaires aux publics – constitue en soi un enjeu majeur et controversé pour les différents corps de métiers de la bibliothèque. La deuxième partie montre comment la fluidité de l'écrit informatique et

électronique, généralement considérée comme un atout pour la communication, peut devenir une barrière : les nouvelles technologies de la communication utilisées dans la restitution des résultats augmentent l'impression d'usurpation par une parole savante [3] du « dire au travail » des salariés.

Les conditions de production d'une réception asymétrique

La sociologie de la communication admet [4] le manque d'équivalence entre les deux côtés de l'échange communicationnel comme une possibilité aboutissant à des distorsions ou à des méprises. Dans ce cas, le sens émis ne recouvre pas exactement le sens reçu ; codage et décodage ne sont pas parfaitement symétriques. Si le sens ne concorde pas, c'est que non seulement il y a des différences structurelles de rapports et de position entre le diffuseur et le public mais qu'il y a « *asymétrie entre les codes de la source et du récepteur au moment de la transformation en, ou à partir de, la forme discursive* » [5]. La question se déplace alors vers l'écart engendré entre modalités de restitution et conditions de réception. Dans les deux situations étudiées, les personnels renversent le rapport au discours savant et, au lieu d'écouter ou de lire, ils reprennent en main le « dire » : devant les enquêteurs et la direction [6], ils tiennent à redéfinir dans leurs propres termes le métier en bibliothèque, les changements introduits par les nouvelles technologies et notamment par la communication électronique qui, loin d'être un simple outil, transforme les manières d'être ensemble au travail et, en bibliothèque, le métier même.

Ce que l'enquête fait apparaître du monde de la bibliothèque

Pour des raisons liées aussi bien à la relative démocratisation des bibliothèques qu'à une mutation profonde des métiers en bibliothèque due aux nouvelles technologies [7], la relation aux publics semble plus complexe que jamais. Il existe une tradition de noblesse qui est associée dans le monde de la bibliothèque à la conservation des collections (relation cultivée à l'objet « livre ») par opposition à un sentiment d'indignité qui est associé à l'accueil (relation de service aux personnes). La croyance en un service public de conservation du patrimoine littéraire résulte de l'effet cumulé de l'histoire d'un corps d'Etat constitué (par formation, par concours, par statut), qui a fini par intégrer même les agents les moins imprégnés de cette croyance, notamment ceux qui viennent de la fonction publique territoriale et de la formation continue [8]. Mais l'avènement des nouvelles technologies de l'information avec une « dématérialisation » des supports a engendré un sentiment de dépossession, voire d'inutilité, dans la profession et notamment chez les agents qui sont le moins en contact avec l'ingénierie de ces supports : pour ces derniers, sortir du livre imprimé, c'est sortir de la bibliothèque telle qu'ils l'incarnent, avec rayonnages, chariots, atelier de reliure, la bibliothèque-papier. Aussi l'ancrage autour d'une mission de conservation et la croyance en une mission de transmission de la culture légitime place les professionnels de la bibliothèque dans une relation difficile aux nouveaux publics de la culture, qui ont des pratiques de plus en plus éloignées de cette culture [9]. Dans le discours que les différents corps de métiers de la bibliothèque tiennent sur eux-mêmes, à l'interface entre révolution technologique des supports, injonctions officielles et réalité du terrain, cette difficulté transparaît fortement, parfois même douloureusement [10]. La relation de service aux nouveaux publics est une situation qui cristallise ces enjeux et fait ressortir les logiques à l'œuvre dans les différents corps de la profession [11]. Cette situation explique la demande de la part de deux bibliothèques d'une étude pour comprendre les freins dans la relation de service des bibliothécaires au public [12]. Deux hypothèses peuvent expliquer la cristallisation des enjeux sur le travail et le métier autour de la restitution de résultats d'enquête.

La première hypothèse est que la résistance qui émerge au moment de la réception des documents permet aux personnels une forme discrète de prise de position contre la hiérarchie, la commande d'enquête et son objet. L'avènement de l'informatique, d'abord, et du numérique, ensuite, ont littéralement révolutionné le métier et le travail en bibliothèque au cours des trente-cinq dernières années. D'un métier centré sur le livre et d'un travail axé sur la relation au savoir, les bibliothécaires se retrouvent, à tous les niveaux de la hiérarchie, basculés dans un métier de service à rendre, d'injonction à retenir le public, d'interaction avec des usagers et non plus des lecteurs. Les deux investigations ont été l'occasion de découvrir un univers traversé par des doutes et des difficultés face aux injonctions contradictoires des missions auxquelles les bibliothécaires ont à faire face. Ces sentiments ne sont pas partagés par tous les professionnels et quand ils le sont, ils ne le sont ni au même degré ni pour les mêmes raisons, de sorte que les bibliothécaires constituent une catégorie très hétérogène, avec des rapports différenciés au travail, et notamment aux publics, selon le genre, le milieu social ou encore l'appartenance générationnelle [13]. Les bibliothécaires ne constituent pas une catégorie homogène du point de vue de leur identité au travail et leur positionnement différencié vis-à-vis de l'enquête et de ses résultats le prouve bien. Les deux commandes d'enquête, intervenues à un moment où les directions pensent pouvoir bâtir

de nouvelles relations au public à partir de socles technologiques bien assis (postes informatiques nombreux dans les bibliothèques, usage de l'Internet gratuit et prolongé, accès à un nombre de sites élargi pour les usagers, etc.), butent sur ce que révèle l'enquête de la relation de service, à savoir le hiatus entre populations fréquentant effectivement les deux équipements et images associées aux publics par les personnels. L'enquête montre en particulier les mécanismes par lesquels ce hiatus peut être un frein aux interactions. Ce nœud problématique se cristallise lors de deux moments de restitution qui embrayent sur deux enjeux majeurs dans la transformation de la profession, à savoir précisément l'informatique et l'électronique. Tout se passe alors comme si les deux situations de restitution rappelaient avec force la banalisation de ces nouveaux modes de communication et de circulation de l'information et servaient à exprimer un sentiment diffus de dépossession.

La deuxième hypothèse concerne la distribution des places accordées aux parties en présence au cours des deux restitutions. Dans les deux cas, trois acteurs se trouvent en concurrence dans la distribution de la parole : les personnels, les conservateurs à la tête des deux bibliothèques – accompagnés, pour la bibliothèque municipale, du chargé de mission au service de la lecture – et l'universitaire. Dans les deux situations, une incertitude entoure l'énonciation : qui parle ? Pour le compte de qui ? La dimension partagée, proche et informelle du langage est non seulement mise à mal mais aussi contournée, voire niée, au profit d'une énonciation hiérarchisée et *protocolisée* où circulation et distribution de la parole vont dans un sens unique et ne font que renforcer l'inégale maîtrise du langage et accès à la parole qui porte, qui fait sens, qui sait argumenter et donc qui sait. La compétence à la communication, entendue dans sa double dimension linguistique et sociale [14], se pose comme un enjeu d'attribution et de reconnaissance dans les deux situations. En cela, on retrouve dans la tentative des salariés – en particulier de tous les agents qui transportent, relient et rangent les livres sans nouer avec l'objet le rapport savant qui caractérise au contraire les bibliothécaires et les conservateurs – pour rétablir des formes de circulation des discours plus familières (parole informelle, lectures répétées et croisées d'un document, commentaires anonymes annotés en marge d'un même document) ce que R. Chartier qualifie de postures de résistance [15] grâce auxquelles les groupes sociaux peu lettrés renversent le rapport de domination de l'écrit non contrôlé. Les agents qui n'utilisent pas couramment l'écrit au travail le reçoivent toujours comme une injonction autoritaire à comprendre et à agir en conséquence [16]. Ces technologies que sont la présentation par diapositives et la numérisation de documents créent les conditions d'exercice d'une autorité cachée, même si au premier abord elles peuvent sembler invisibles ou légères. Ce sont alors les rapports de domination entre lettrés et peu lettrés (universitaire, conservateurs et bibliothécaires, d'un côté et ouvriers et magasiniers, de l'autre) qui se trouvent éclairés au travers des formes de communication qui ont servi à la restitution, sous l'angle de la réponse attendue à la parole savante.

L'entrée sur un terrain hostile et l'ambiguïté d'une posture engagée

Les deux études s'inscrivent dans un contexte rendu délicat à la fois par la problématique de la relation de service et par la décision des deux directions d'avoir recours à une intervention extérieure. Au vu des conditions d'accès au terrain qui ne sont pas très favorables, des précautions méthodologiques s'imposent. Un protocole ethnographique spécifique est de ce fait élaboré afin de rester au plus près des activités des agents et d'accorder une place centrale à leur parole. Les deux enquêtes sont planifiées sur un temps long (d'une à deux années), dont une partie entièrement consacrée à l'immersion aux côtés des professionnels dans toutes les situations de travail, notamment les activités de *back-office* [17].

Suivant la voie ouverte par la linguiste M. Lacoste [18], notre intention a été d'appliquer une approche ethnologique du langage au travail en fixant l'attention sur des situations difficiles à saisir : échanges collectifs ou interindividuels, mélange entre oral et écrit, croisement entre gestuelle et rituels, juxtaposition entre formel et informel, brouillage entre discours institutionnalisé et propos interstitiel. Une attention particulière est portée au langage dans l'action engagée par les agents et à sa restitution, surtout dans les phases intermédiaires où des rencontres de discussion, échange et validation réciproque [19]. D'une part, nous avons pris le parti d'afficher une posture engagée face aux témoignages et aux observations en essayant d'écarter les tentations d'analyse purement instrumentale ou d'utilisation stratégique des informations. D'autre part, nous avons tenu à ce que des moments de mise en commun et de concertation entre les différents groupes d'enquêtés (direction, cadres et opérateurs) scandent l'avancée de l'enquête, puis que des réunions de travail plus formelles réunissent de manière régulière, et avec grande affluence, des représentants des personnels et les enquêteurs autour de moments importants tels que le choix des profils d'agents à interroger, les situations de travail à observer, la participation des enquêteurs aux réunions internes des équipes, les thèmes retenus pour le guide d'entretien. Sur les deux sites, des rencontres à mi-parcours sont prévues et elles se déroulent comme des réunions de travail ouvertes au moins à la moitié des personnels (dont une partie de l'équipe de direction),

l'autre moitié gérant l'ouverture et le fonctionnement de la bibliothèque. Autrement dit, on s'appuie sur les témoignages des agents et les observations de leurs situations de travail pour élaborer des catégories qui sont soumises à une discussion répétée et régulière sur les mois de terrain afin de permettre à l'enquêteur d'adopter le point de vue des agents [20]. L'apport de l'enquête est alors double au dire des agents qui apprécient le regard surplombant sur les activités qu'ils accomplissent de manière routinière et le regard croisé avec la lecture qu'en font les usagers.

Cette approche à la fois théorique et méthodologique permet de construire une posture plus proche des agents et rend la démarche d'investigation moins opaque, créant les conditions favorables à une certaine adhésion. Mais les conditions de félicité de la parole au travail ne sont pas toujours aisées à maintenir au moment du passage entre le témoignage oral, spontané et incarné, d'une part, et la fixité implacable des catégories de l'analyse, d'autre part. Par un effet non contrôlé d'ethnocentrisme lettré, au moment de la restitution, nous avons adopté des normes de synthèse et de simplification qui ont été perçues, au mieux, comme une interprétation partielle des données, au pire, comme une trahison. Il n'est pas certain d'ailleurs que cet engagement sur le terrain ait joué en faveur d'une réception des résultats de l'enquête, puisqu'une complicité avec les salariés s'installe qui est rompue au moment où l'enquêteur se retire du terrain pour passer à la phase d'interprétation des données recueillies. Posture ethnographique et engagement seraient-ils deux phases de l'enquête qui doivent être personnifiées par un enquêteur différent de celui qui interprète et restitue ? La question doit être posée au-delà des formes de communication. Car, même lorsqu'elles sont issues d'une analyse de contenu rigoureuse et compréhensive [21], les catégories savantes portent tout à la fois la violence extérieure d'une lecture surplombante par rapport à l'acte situé lui-même et la violence symbolique d'une position de domination (incarnée par l'universitaire, investi par la direction dans le cadre de la commande) sur l'énonciation du travail et du métier. Mais plus les supports écrits durcissent les catégories d'analyse, plus s'accentue la distance entre la parole des gens et l'interprétation.

Récit des controverses : analyse ethnographique des interactions et des objets

Après avoir situé les deux expériences dans les contextes organisationnels et professionnels qui sont ceux de la bibliothèque aujourd'hui, il paraît important d'étudier de manière précise les deux moments car le contexte n'explique pas tout. Dans les deux cas qui sont étudiés ici, c'est le contenu de l'enquête porté par les deux modes de communication (diapositives et envoi électronique) qui créent ensemble une distorsion. Dans une perspective pragmatique de la controverse, nous proposons de décrire pas à pas les situations telles qu'elles se sont déroulées. Les notes et extraits de réunion s'appuient sur les échanges et les interactions entre acteurs, recueillis dans un journal de terrain.

Le diaporama et la vision asymétrique

Lors du troisième comité de pilotage de l'enquête en bibliothèque universitaire, l'exigence de contrôle des règles de communication de la part des personnels s'est manifestée de manière vive. La controverse a comme objet l'utilisation d'un diaporama pour présenter l'avancement des travaux. Un extrait tiré de l'échange entre le responsable de l'enquête et l'assemblée met en lumière ce que peut faire une parole officielle et savante lorsqu'elle s'empare des données de l'expérience et les met en diapositives.

> Scène du troisième comité de pilotage de l'enquête en bibliothèque universitaire
> **Vendredi 2 mars 2007, 14h00**

Après trois mois d'investigation aux côtés des bibliothécaires, la restitution se propose de présenter les faits observés. La réunion prévoit une présentation par le responsable de l'étude, une discussion avec les représentants des personnels et un retour sur le texte pour une interprétation partagée et une validation élargie et dialogique des premiers résultats.

La présentation de l'enquête commence par un bref rappel de la commande et de l'approche choisie, à savoir une ethnographie des activités des bibliothécaires [22] en amont d'une ethnographie de leurs interactions avec les lecteurs. Autour d'une table ovale se trouve une vingtaine de personnes : la direction (trois conservateurs) et les représentants des personnels (bibliothécaires et techniciens). La sociologue parle en se tenant debout et fait face à l'assemblée. Puis la rétroprojection démarre, la salle est plongée dans une semi-obscurité, la sociologue s'assied devant son portable, derrière elle est situé l'écran mural de projection. Une série de douze diapositives est prévue faisant état des activités de travail observées jusque-là. Les diapositives sont toutes

élaborées selon le même modèle : nomination et description de l'activité observée à partir du langage indigène ; qualification de la situation selon les tâches effectuées, les objets et supports utilisés, le nombre de personnes impliquées, le type d'actes nécessaires à l'accomplissement de la tâche ; positionnement de l'activité dans la chaîne d'opérations constitutives du travail en BU ; distinction de l'activité selon qu'elle met l'agent en contact avec un objet (papier ou informatique), un usager ou encore un collègue.

Lancement de la série de diapositives : l'enquêteur commente longuement et explicite les catégories d'analyse. A la cinquième diapositive, deux représentants des personnels ayant participé à l'enquête prennent la parole alors que le déroulement des diapositives est prévu sans interruption :

Actant 1(technicien informatique) : *« C'est drôle, je ne me reconnais pas »*.
Actant 2 (fonctionnaire employée en BU) : *« Moi non plus, c'est fou. C'est pas comme ça que je voyais … Quand vous étiez avec nous, vous preniez des notes. Vous nous demandiez, on vous expliquait »*.
Actant 1 : *« Parce que là, ce que vous faites, c'est déjà analyser »*.
Actant 3 (enquêteur) : *« C'est vrai que j'ai commencé à regrouper certaines situations en les décrivant »*.
Actant 1 : *« D'accord, mais là, vous nous présentez les situations une après l'autre, bien ficelées, vous avez fait tout le boulot. Pourquoi on n'a pas eu un document avant ? »*.

De toute évidence, les précautions méthodologiques sont perçues comme un propos secondaire par rapport aux catégories proposées pour analyser les situations de travail (interaction passive, active, prescription, consigne, conseil, aide, accompagnement, guide, autres), contenues dans les diapositives. Les catégories précédemment validées en petits comités ne passent plus : on change de situation d'énonciation, ce qui modifie la portée des mots et leur valeur aux yeux des personnes présentes. La discussion se poursuit avec effervescence et participation. Aucune autre diapositive n'est vidéoprojetée pour la suite de la réunion. Les échanges verbaux se multiplient, d'abord centrés sur le type de présentation, puis sur l'analyse des situations elles-mêmes. Ils comblent le vide de parole introduit par le *PowerPoint* ; très nombreux, ces échanges tendent à remédier au défaut de dialogue initial. L'activité verbale ainsi déclenchée s'avère particulièrement riche et utile pour faire avancer la connaissance de manière dialogique.

Ce que fait la diapositive est d'abord d'imposer une unité de temps, de lieu et d'action dans l'espace-temps artificiel de la présentation. Or il existe une polyvalence et une épaisseur dans les activités de travail qui résistent à l'unification lorsque celle-ci veut dire schématisation graphique et réduction sur format informatique [23]. Le format du diaporama présente l'avantage d'imposer à l'énonciateur un effort de synthèse en vue d'un effet synoptique : afin de permettre une vue générale en un court laps de temps, les diapositives sélectionnent les traits saillants qui concentrent en mots et en contenus ce qui est considéré comme essentiel pour la démonstration. À propos de l'impact de la présentation graphique et visuelle des informations, B. Fraenkel [24] constate que celles-ci sont livrées aux agents selon des procédés de mise en relief typographique qui décident de la saillance des idées. Le style imposé par le logiciel de présentation peut être assimilé à une technique de réduction des contenus par souci de lisibilité. Dans le même temps, ce format peut produire l'effet inverse en arasant des apports descriptifs et explicatifs nécessaires à la réception informée des contenus. En d'autres termes, si le diaporama permet un lissage de contenus trop riches ou redondants, il enclenche automatiquement une réduction de la complexité et l'abrasion de points clés dont la caractéristique essentielle est précisément de ne pas pouvoir être ramenés à une seule dimension [25]. L'analyse des modalités d'énonciation permet de voir comment la parole qui commente les diapositives introduit une relation de domination et d'autorité. La présentation a lieu dans une salle semi-obscure qui laisse l'assemblée à distance, dans l'anonymat, en condition d'invisibilité, décourageant initialement l'intervention et l'échange. La place de l'énonciation est ainsi durablement prise et maintenue. Les diapositives, guidées par des manipulations dont seul l'énonciateur a le contrôle, réunissent deux des conditions que les anthropologues associent à l'institutionnalisation d'un texte écrit, la suspension du dialogue et la répétition [26]. Ces deux caractéristiques se trouvent actualisées de manière spécifique par le logiciel de présentation *PowerPoint*. La première condition, la suspension du dialogue, vient de ce que le narrateur a autorité pour monopoliser la parole et contrôler le flux des échanges, ce qui a pour effet de permettre qu'une vérité soit énoncée comme un constat définitif et non comme le résultat d'une démarche d'étude. La deuxième condition propice à une parole institutionnalisée est la répétition qui est donnée par la manière dont on lit les diapositives : en série, par unité et par mots-clés. Ce procédé de schématisation peut toutefois être reçu comme une version affaiblie, allégée et injustement partielle de la réalité ; il enclenche directement et involontairement un autre procédé, celui du traitement des données « par problème » [27]. On comprend que le lissage opéré par le texte schématique passe mal lorsqu'il est censé « dire » la complexité du travail. Notons par ailleurs que la technique des diapositives influence le

débit même de l'orateur, lequel a tendance à adopter une scansion verbale en fonction des mots-clés sélectionnés. Aussi la manière répétitive de lire le texte à haute voix est caractérisée par l'intonation qui souligne les mots importants et un ton différent pour chaque niveau de texte (titre, items, explication). Mais si dans des contextes paritaires cette technique peut faire émerger une assemblée communautaire visuelle et cognitive, ce type de procédé peut avoir l'effet inverse en situation hiérarchiquement inégale. Des travaux issus de la psychologie et de l'anthropologie cognitive [28] montrent, en effet, que, si certains artefacts cognitifs pouvaient aider à mémoriser, leur fonction représentationnelle a un impact direct sur la distribution des connaissances entre utilisateurs. En ce sens, les outils techniques de communication et d'information peuvent contribuer à matérialiser au sein d'une organisation des positions socialement inégales en termes d'usage et de maîtrise. Dans ce cas, l'énonciation en série acquiert une charge formelle très puissante, que nous avons ressentie immédiatement : le monologue rythmé par des mots-clés pointant essentiellement les problèmes est rapidement associé à une situation de conférence *ex-cathedra* avec diagnostic, analyse et solutions. Au lieu de décrire l'état provisoire de sa connaissance du terrain, l'enquêteur se met à parler en empruntant aux règles analytiques de l'écrit le modèle du diagnostic : phrases courtes et claires, tendances massives, éléments de synthèse. C'est parce qu'il mime l'écrit que le compte rendu oralisé et projeté change le statut de ce qui est dit : d'information provisoire, disponible pour la discussion et la circulation (conditions préalables à l'appropriation [29]), l'intention est déjà orientée vers la catégorisation savante. Ce glissement entre paroles de salariés et interprétation, ainsi fixé au mur par la diapositive, ravive la crainte sous-jacente à l'enquête de voir les propos et les situations observées détournées et instrumentalisées dans une perspective du changement des tâches de chacun dans la division du travail. Les agents les moins qualifiés sont particulièrement sensibles à cette perspective qu'ils ressentent comme une double menace : schématisation de leur manière de concevoir et d'accomplir les activités en bibliothèque et influence des professionnels spécialisées à dire ce que sont (doivent être) ces activités. La restitution devient somme toute une situation qui réactualise les mécanismes de domination puisqu'elle constitue un moment de vérification des craintes et une occasion pour laisser émerger les rapports de force et de hiérarchie face à la question étudiée par l'enquêteur.

L'illusion de fluidité de la communication électronique dans une trame sociale tendue

La controverse survenue en bibliothèque municipale constitue le deuxième cas d'étude et montre une réception différenciée du document d'enquête par voie électronique chez les personnels. En effet, les agents techniques (ouvriers) l'ont ignoré, les cadres (bibliothécaires) ont ouvert les fichiers sans réagir, tandis que les chefs de service (conservateurs) les ont non seulement lus, mais immédiatement traduits en documents de synthèse et fiche d'accompagnement (se substituant ainsi au rédacteur du rapport). Dans ce cas aussi, comme pour la bibliothèque universitaire, il s'agit d'une forme de contestation. Le déroulement des faits est le suivant : à l'issue de la réunion du groupe de travail ayant décidé la rédaction d'un document de synthèse, plusieurs courriers impromptus de la part du conservateurs chargé de la direction et des chefs de service sont adressés au responsable de l'enquête afin de l' *« aider »* dans la rédaction du document de synthèse, chacun indiquant ce qui mérite d'être souligné, mis en avant, renforcé, expliqué, enrichi [30]. Le jeu des échanges finit par informer autant la rédaction de ce document que les résultats d'enquête eux-mêmes à tel point qu'il est possible de parler d'un travail d'écriture mixte. Plus exactement, le travail de synthèse a inspiré des formes de collaboration différenciées : tandis que les personnels ne sont pas encore au courant du contenu du rapport, le directeur et les chefs de service et la tutelle peuvent lire et s'approprier le rapport : le conservateur en charge de la direction et son référent à la mairie vont jusqu'à convertir le rapport en suggestions en vue d'un document de synthèse et imaginent une fiche d'accompagnement *« pour que la lecture soit facilitée ».* Les distorsions qui interviennent d'un texte à l'autre répondent à la double logique d'une lecture accompagnée et d'une rationalisation des résultats de l'enquête au profit de la problématique du changement au travail. Cette tentative d'instrumentalisation devient particulièrement criante sous l'effet des documents électroniques. Tant la sociologie des organisations que la sociologie des techniques [31] montrent que la souplesse des moyens informatiques et électroniques est une dimension à double tranchant : si elle permet parfois d'éviter la communication verticale et ouvre sur des passerelles intermédiaires [32], les contenus de communication ont tendance, quant à eux, à être de plus en plus des consignes anonymes enveloppées dans un langage bureaucratique et déguisées en nouvelles règles de fonctionnement [33]. Suite à la transformation du rapport d'enquête en document de synthèse et fiche d'accompagnement rédigée par la direction, les enquêtés ressentent vivement une forme de détournement de leur parole. Précisons que ces documents, portant l'en-tête et le logo de la bibliothèque municipale, ne sont pas signés. Le premier effet de cette ambiguïté est qu'elle pousse le destinataire à s'interroger sur le cadre de communication (transmission d'un document d'enquête ou communication hiérarchique ?) et sur le but véritable de la manœuvre (information ou prescription ?). En objectivant la question de la signature et de la responsabilité des documents [34], l'envoi de tels documents introduit une dimension fortement institutionnelle et confirme la crainte initialement formulée par la majorité des salariés rencontrés, à savoir que si la commande vient de la direction, l'enquête est toujours

du côté des décideurs et leur fournit de tout façon les instruments pour savoir ce qui ne fonctionne pas. Le responsable de l'enquête s'est ainsi trouvé du côté des dominants, étant plus proche de ceux que B. Vacher [35] appelle les *« Penseurs, familiers de l'écrit et de la pensée, par opposition aux Classeurs, besogneux du rangement et de l'entretien »* qui, en bibliothèque notamment, représentent les agents largement majoritaires des catégories C et D de la fonction publique. Généralement réticents vis-à-vis d'une diffusion électronique de textes longs, les ouvriers laissent entendre que l'écrit prescriptif, silencieux et individualisé, est étranger à leur conception du travail et à leurs tâches. De leur côté, les scripteurs lettrés, en connivence avec l'universitaire savant, s'approprient la production du texte créant en quelque sorte les conditions d'une réponse de non-recevoir [36] : l'incompétence mimée des classeurs apparaît alors comme une bonne mise en scène du refus des « *classeurs* » à lire les textes.

Conclusion

Ces clivages dessinent autant de manières de recevoir les résultats que de manières d'approcher le problème posé par l'enquête qui sont autant de manières de se positionner face au métier et au travail en bibliothèque [37]. Le « *retour à l'expéditeur* » [38] exprime la contestation vis-à-vis des codes discursifs choisis pour les deux restitutions autant que la résistance à une certaine approche de la relation de service comme problème. Ce qui se révèle dans les luttes autour de la mise en forme langagière et savante du travail n'est pas uniquement un rapport de force qui aurait comme enjeu la production d'écritures prescriptives, mais la prise de conscience des acteurs de leur capacité inégale à utiliser l'écrit de manière spontanée dans les échanges sociaux [39]. Le triple effet d'individualisation des messages, d'autonomisation de la relation aux textes et de rationalisation de la circulation des discours est, dans certains contextes, perçu négativement [40] : nul doute alors que la dimension sociotechnique a contribué à exacerber le moment de la restitution des résultats. Mais ce moment est en réalité joué d'avance par l'objet même de l'enquête, les relations entre personnel et publics. Magasiniers, agents de rangements, de reliure, de réparation, miment la condition qui leur est associée en bibliothèque, celle d'artisans du livre, aptes au rangement et à la réparation, relégués à la partie technique et non technologique, exécutants même lorsqu'ils sont informaticiens ou techniciens du son. Réticents vis-à-vis d'une communication électronique des circulaires et des notes de service, ces agents techniques choisissent de tenir un rôle qui colle avec leur statut d'agents de base contre la lecture savante de leurs activités. Refusant de lire les documents envoyés en fichiers attachés, ils disent d'abord combien l'écrit prescriptif, silencieux et individualisé, est étranger à leur conception du travail. Ensuite, ils réagissent à la formalisation et à la bureaucratisation croissantes des tâches, qu'ils dénoncent dans tous les domaines de leur activité depuis l'informatisation et la numérisation des ressources documentaires. Ils expriment ainsi l'attachement à la dimension artisanale, technique, voire physique des objets de travail contre une vision intellectualiste et savante du métier. Enfin, ils mettent en scène une vision dichotomique du travail en bibliothèque en opposant leur vision à une autre, plus proche de l'universitaire, qui est celle attribuée aux conservateurs, une vision de la bibliothèque ordonnée de loin, derrière l'écran et dans les bureaux, une bibliothèque « à distance » et désincarnée. Ces caractéristiques étant reproduites avec force par le diaporama et l'envoi électronique, c'est alors l'enquêteur pendant la restitution qui devient la personnification de tous ces enjeux à la fois.

Notes

[1] La bibliothèque universitaire est installée dans un grand bâtiment où 91 employés et une dizaine d'étudiants moniteurs reçoivent cinq jours sur sept et de 8h30 à 18h30, des milliers d'étudiants. Le personnel y est traditionnellement et majoritairement syndiqué.

[2] La bibliothèque municipale compte 47 employés et est installée dans un récent bâtiment d'architecte. Ici l'équipe de direction et le personnel sont récents et majoritairement hors profil culturel (agents municipaux non diplômés des filières formant aux métiers des bibliothèques). Il n'existe aucune habitude de travail en équipe ni de tradition d'actions collectives.

[3] S. Pène *et al.* (coord.), *Le langage dans les organisations*, Paris, L'Harmattan, 2001.

[4] J. Leenhardt, « Théorie de la communication et théorie de la réception », *Réseaux*, n° 68, 1994, p. 41-48.

[5] S. Hall, « Codage/décodage », *Réseaux*, n° 68, 1994, p. 31.

[6] Précisons qu'il s'agit, pour la bibliothèque universitaire, du Service commun de la documentation, organe composé de professionnels, contrairement à la bibliothèque municipale où l'équipe de direction est composée d'un conservateur

et du chargé de mission pour le service de la lecture de la mairie.

[7] ABF-GIF-BPI (Association des bibliothécaires de France/ Groupe Ile-de-France/Bibliothèque publique d'information), *Bibliothécaires en Ile-de-France : autoportrait d'un groupe professionnel,* CNFPT/Direction des Affaires Culturelles d'Ile-de-France, « Les cahiers du GIF », octobre 1998, p. 40 et suiv.

[8] A.-M. Bertrand, *Les villes et leurs bibliothèques : légitimer et décider*, Paris, Éditions du Cercle de la librairie, 1999.

[9] B. Lahire, *La culture des individus*, Paris, La Découverte, 2004.

[10] A.-M. Bertrand, *Bibliothécaires face au public*, Paris, BPI-Centre Georges Pompidou, 1995 ; B. Maresca et I. Van de Walle, *Fréquentation, image et usages des bibliothèques municipales en 2005*, Paris, CREDOC/ Département Evaluation des Politiques publiques, 2005.

[11] L. Demailly, *Politiques de la relation*, Villeneuve d'Ascq, Presses Universitaires du Septentrion, 2008. L'hypothèse d'une réappropriation de la territorialité lettrée par les bibliothécaires contre une vision plus relationnelle de leur mission peut être avancée. Les savoirs techniques et les compétences lettrées serviraient d'ancrage professionnel, institutionnel et identitaire et non seulement de socle de résistance idéologique au changement, *cf.* M. Roselli, « L'accueil en bibliothèque. Du livre aux publics ou le métier de bibliothécaire réinventé », journée d'étude *Professions et nouvelles professionnalités*, CERTOP/MSH, Toulouse, 10 février 2011.

[12] M. Roselli et M. Perrenoud, *Du lecteur à l'usager, enquête ethnographique en bibliothèque universitaire,* Toulouse, Presses Universitaires du Mirail, 2010.

[13] Sur les effets genrés, *cf.* M. Roselli, « La bibliothèque, un monde de femmes. Déterminations et conséquences sur la segmentation des publics jeunes dans les bibliothèques », *Réseaux*, 2011, n° 168-169, p. 133-164 ; sur les effets générationnels, *cf.* D. Lahary, « Le fossé des générations », *BBF*, 2005, n° 3, p. 30-45.

[14] A. Borzeix, « La parole en sociologie du travail », in J. Boutet (dir.), *Paroles au travail*. Paris, L'Harmattan, 1995, p. 225-245.

[15] R. Chartier, *L'ordre des livres*, Aix-en Provence, Alinéa, 1992, p. 18.

[16] F. Cochoy *et al.*, « Comment l'écrit travaille l'organisation : le cas des normes ISO 9000 », *Revue Française de Sociologie*, n° 39, 4, 1998, p. 673-699.

[17] Dans le langage technique, le *back-office* recouvre toutes les activités (organisationnelles, administratives et prévisionnelles) et les tâches techniques qui permettent de mettre à la disposition des publics les collections et les services multimédias. Il s'oppose au *front-office* qui définit les services en relation directe avec les usagers.

[18] M. Lacoste, « Parole, action, situation » in J. Boutet (dir.), *op. cit.*, p. 23-44.

[19] Suivant une posture proche de l'analyse psychodynamique des situations de travail que nous avons appliquée pour revenir avec les salariés sur les situations d'interaction avec les usagers, *cf.* C. Dejours, « Analyse psychodynamique des situations de travail et sociologie du langage », in J. Boutet (dir.), *op. cit.*, p. 181-224.

[20] Sur les deux sites, un enquêteur démarre seul l'enquête en coulisses auprès des personnels, un deuxième enquêteur se spécialisant dans l'étude des relations avec le public et restant dans les espaces publics des établissements.

[21] D. Demazière et C. Dubar, « Postures de recherche et statut de la parole des gens », in *Analyser les entretiens biographiques*, Paris, Nathan, 1997, p. 15-45.

[22] Avec explicitation rigoureuse de la grille d'observation, impératif de définition, qualification et description détaillées des situations et des interactions, neutralité axiologique et respect déontologique vis-à-vis des pratiques attestées et des personnes observées, matériaux enregistrés et documents recueillis (interactions, actions, communications verbales, écrits de travail). L'énoncé détaillé des opérations méthodologiques fonctionne à la fois comme garantie de l'engagement ethnographique des enquêteurs (immersion à côté des agents) et comme précaution verbale permettant de passer de l'observation à la description, puis à l'analyse. Il est important de souligner combien les précisions méthodologiques peuvent jouer dans la situation de présentation et de restitution d'enquête un rôle de maillon de passage entre ces deux activités se déroulant l'une *à côté* et l'autre *en face* des agents.

[23] C. Tardy *et al.*, « L'empreinte sociale d'un outil d'écriture : PowerPoint chez les consultants », in C. Tardy et Y. Jeanneret (dir.), *L'écriture des médias informatisés*, Paris, Hermès Science/ Lavoisier, 2007, p. 141-171.

[24] S. Pène *et al.* (coord.), *op. cit.*

[25] Dans ce contexte particulier, l'imprimé est apparu immédiatement comme la solution. C'est pourquoi un document

préparatoire à la réunion est demandé (« *Pourquoi on n'a pas eu un document avant ?* »). L'imprimé permet, en effet, de consacrer le nombre nécessaire de lignes ou de pages au développement d'un point, d'apporter les éclairages divers et croisés susceptibles de traduire la complexité d'une question, alors que la diapositive vise, elle, à schématiser. Or, dans la restitution de résultats, et notamment dans les restitutions à mi-parcours, la schématisation ne semble pas être en harmonie avec la posture compréhensive et analytique dont l'enquêteur doit faire preuve. De plus, le texte imprimé permet une temporalité d'appropriation et de réaction que le diaporama ne prévoit pas : avant et après la réunion, un rapport écrit permet de déposer le long des pages des annotations, des marques de désaccord ou d'étonnement ; bref, il fonctionne comme un outil cumulatif de connaissances et de traces qui constitue le cœur même de la dimension sociale du travail.

[26] J. Goody, *Pouvoirs et savoirs de l'écrit*, Paris, La Dispute/SNEDIT, 2007.

[27] E. E. Tufte, *The cognitive style of Power point*. Cheshire (Connecticut), Graphics Press LLC, january 2006.

[28] D. A. Norman, « Les artefacts cognitifs », *Raisons pratiques*, n° 4, 1993, p. 15-35.

[29] S. Pène, « Traces de main sur les écrits gris », in J. Boutet (dir.), *op. cit.,* p. 105-122.

[30] Un mois très actif s'écoule ainsi entre la rédaction du rapport d'enquête et les lectures, corrections, modifications effectuées par le conservateur et les chefs de service. Ces derniers adoptent une posture de lecteurs éclairés et lisent le rapport en l'annotant abondamment en marge ; certains chefs de service sollicitent une entrevue avec l'un des enquêteurs pour prendre en compte corrections, remarques, suggestions, tandis que d'autres lui adressent une liste de remarques, questions, commentaires soit par courriel, soit par fichier attaché où le document se présente en mode « suivi des modifications », comme pour un texte co-produit.

[31] M. Blanc et C. Peyrard, « Transformation du travail : entre apprentissages et désapprentissages », in A.-F. de Saint-Laurent-Kogan *et.Aa.*, *Où va le travail à l'ère du numérique*, Paris, Ecoles des Mines, 2007, p. 131-146.

[32] F. Moatty *et al.*, « Lectures pour soi, lectures invisibles ? Une cartographie des lectures au début de l'internet », in A.-F. de Saint-Laurent-Kogan *et al., op. cit.*,, p. 107-209.

[33] G. Rot, « Les ateliers face à la Qualité : appropriation et résistance ouvrière », in S. Pène *et al., op. cit*, 2001, p. 101-114.

[34] B. Fraenkel, *La signature : genèse d'un signe*, Paris, Gallimard, 1992.

[35] B. Vacher, « Faire ou prouver ? L'écrit de l'Assurance Qualité », in S. Pène *et al.* (coord.), *op. cit.*, p. 115-130.

[36] La situation créée rappelle sensiblement les stratégies d'évitement étudiées par N. Eliasoph, *Avoiding politics : How Americans produce Apathy in Civil Society*, Cambridge, Cambridge University Press, 1998.

[37] Les débats qui ont eu lieu en 2005 dans le *Bulletin de bibliothécaires de France* l'expriment bien : spéc. *BBF*, 2005, n° 3 « Le renouvellement générationnel » et n° 5 « Un métier, dix métiers ».

[38] B. Pudal, « Retour(s) à l'expéditeur. Éléments d'analyse de la déconstruction d'un 'coup' : la 'Lettre à tous les Français' de François Mitterrand », in CURAPP, *La communication politique*, Paris, PUF, 1991, p. 163-182.

[39] A. Borzeix et B. Fraenkel (coord.). *Langage et travail*, Paris : Éditions du CNRS Ed., 2001.

[40] P. Vendramin, *Le travail au singulier : le lien social à l'épreuve de l'individualisation*, Paris L'Harmattan, 2004.