

LES COMMUNAUTÉS SOUS CONTRAINTE

3^e partie

La dernière partie examine les relations ambiguës entre fonctionnement communautaire et organisation. Figure nouvelle ? Configuration transitoire ? Gadget bricolé ? Dispositif imposé ? Loin d'être uniquement un vecteur de progrès et d'accomplissement personnel et collectif, les communautés sont le lieu de tensions originales et de nouveaux rapports de force.

Patrick Dieuaide introduit cette partie en décrivant combien les NTIC dissolvent les cadres du travail. L'émergence de nouvelles modalités d'organisation du travail adossées aux réseaux rendent propice la mise sous tension de l'agir. Le caractère instantané de la communication numérique produit de nombreuses ambivalences et disjonctions entre l'exigence de faire vite et celle de réfléchir avant d'agir, entre ajustement aux injonctions et autonomie. L'ensemble rend problématique la construction de repères pour gérer les engagements et les échanges.

Pour Sylvie Crépeau, avec les réseaux de professionnels, on individualise et on collectivise l'organisation du travail. Prenant appui sur le suivi d'un collectif de mécaniciens, elle analyse la constitution d'une communauté d'apprentissage et les enjeux qui lui sont liés dont celui essentiel de la définition du métier. Son statut, son contour et ses valeurs sont remodelés par le fonctionnement en réseau. Au regard de conceptions différentes entre les "anciens" et les "jeunes", la notion d'échanges est, soit marquée du sceau de la solidarité, soit de celui du service. Pour l'organisation, avec les réseaux, l'art consiste à faire corps sans générer du corporatisme.

L'enjeu de la diffusion et du partage des connaissances font de la communauté un dispositif-outil pour le management. David Douyère, dans une étude de terrain, observe le devenir des acteurs de la fonction "hygiène et sécurité" d'un grand groupe français. Le souci de créer et d'agencer des collectifs a comme

résultat d'homogénéiser les pratiques et de redonner une identité individuelle et collective. En revanche, le partage de connaissances et d'expériences permet une "dialyse cognitive", car on dissocie les savoirs des personnes et des groupes qui les détiennent à un moment donné afin de favoriser leur transmission et leur acquisition par d'autres acteurs qui seront amenés à les utiliser.

Ainsi se dessine confusément une lutte dans le partage imposée et l'appropriation des ressources cognitives. À examiner de près le management des institutions, on se rend compte que l'étiquette "communauté" (de pratique, d'apprentissage, professionnelles) est loin de rendre compte de la nature des directives qui sont émises.

Joëlle Le Marec et Pierre Mounier analysent les modèles de communication mis en œuvre au sein de deux institutions de service public : la transformation des musées, l'utilisation des licences libres dans l'administration publique. La comparaison de ces deux domaines a pour effet de mettre en évidence l'hybridation des modèles d'action. Au-delà des modalités d'intervention et de coopération, ce qui se voit dans les situations observées, c'est la fragilité du management.

De la récupération-importation des modèles d'entreprise en hybridation, le pilotage des institutions publiques laisse apparaître des formes de renoncement, d'incapacité à soutenir des collectifs dans la durée, voire de trahison.

