

## Systèmes techniques et logiques psychosociales dans des groupes médiatés

Bernard Gaffié\*  
Universidad de Toulouse

*Nous comparons des fonctionnements de petits groupes dans des tâches variées lors de réunions de travail en situations de face à face, d'audio ou de visio-conférences. L'«effet médium» diminue le nombre et la durée des messages et accroît la centralisation du réseau de communication. L'examen des performances montre que, si de tels dispositifs techniques s'avèrent très efficaces pour des tâches de collationnement et traitement simple des informations, des difficultés apparaissent lors de tâches de résolution de problèmes complexes. Les tâches de créativité semblent devoir être écartées des réunions médiatées. On montre que des conduites, considérées par certains auteurs comme dysfonctionnelles et dues au manque de familiarité avec les dispositifs, remplissent en fait des fonctions adaptatives. Nous analysons les interactions entre le système technique et les logiques d'organisation de la tâche, de stratégies identitaires, de dynamiques groupales ainsi que la «culture» du système lui-même. La résultante de cet entrelacs de logiques est une mythification du setting qui permet de comprendre les échecs et conduites inappropriées à la logique du système technique. Ces travaux conduisent à proposer aux difficultés rencontrées quelques solutions (certaines déjà en application) tant au plan technologique qu'à celui des spécifications de recours à ces dispositifs ou du conseil auprès des utilisateurs.*

Mots clés: *Communications, groupe, télé-conférence, nouveaux media, réunions de travail.*

*We compare small groups functioning in various tasks during face to face, audio and video-conferencing business meetings. The «medium effect» produces a decrease in the number and the length of messages, and an increase in the centralization of the communication network. Examination of performances shows that, if such technical systems are very effi-*

\* Nous avons mené, de 1985 à 1987, pour le compte de la Direction Générale des Télécommunications en France, deux opérations de recherche. Ces études portaient sur des applications de téléformation sur les réseaux d'image animée et comparaient des situations de travail en petits groupes réunis en face à face, ou par le moyen de l'audio ou de la visio-conférence. Cet article reprend et développe le contenu d'une communication présentée au *II Colloqui Franco-Català Universitat Industrial*, Barcelona, 7-8 février 1991.

*Dirección del autor:* Bernard Gaffié. Unité de Formation et de Recherche en Psychologie, Université de Toulouse Le Mirail, 5, allées Antonio Machado, 31058 Toulouse Cedex. France.

*cient for data collection and simple processing tasks, some difficulties appear during complex problem-solving tasks. It would appear that mediated meetings are not conducive to creativity tasks. We show that behaviours, considered by some authors as dysfunctional and resulting from lack of users familiarity, fulfill, in fact, adaptive functions. We analyse interactions between the technical system and the logics of task organization, identity strategies, group dynamics, as well as the «culture» of the setting itself. The main resultant of this interlacing of logics is a mythification of the setting. This allows one to understand some failures and behaviours unappropriated to the technical system. In the face of difficulties encountered, this research, lead to propose solutions (some in fact already in use) at the technological level as well as in the domain of defining recourse to mediatization or holding counsel with users.*

*Key words: Communications, Group, Tele-conferencing, New Media, Business Meetings.*

### **Audio-conférence et visio-conférence: quelques caractéristiques de ces dispositifs**

Audio et visio-conférences prennent place dans un arsenal, déjà diversifié, de communications à distance et en temps réel entre plusieurs sujets interconnectés par téléphone, câble ou satellite. Plus particulièrement ici il s'agit de relier en vue d'une réunion deux ensembles au moins de participants, sis dans deux lieux différents. Plusieurs générations de protocoles technologiques ont été testées, depuis 1976, pour aboutir aux formules sur lesquelles nous avons travaillé et qui ont encore évolué depuis:

a) L'équipement d'audio-conférence établit entre deux studios une liaison phonique permettant d'émettre et d'écouter. La configuration type était, dans chaque site, une table hexagonale offrant place pour six participants. Ceux-ci communiquent par l'intermédiaire de micros et haut-parleurs individuels. En outre, chacun dispose d'un tableau lumineux qui permet de situer l'emplacement, et donc l'identité, d'un locuteur distant. Cet équipement tend déjà à être abandonné au profit de terminaux portables (type «Axel») utilisant le son téléphonique transporté en sons numérisés par le système «Numéris».

b) La configuration type d'un studio de visio-conférence se compose d'une salle à six places. Les participants sont installés en arc de cercle autour d'un plan technique en forme de haricot ou boomerang. Ils font face à un mur dans lequel sont encastrés des caméras et des moniteurs en nombre et disposition variables selon la génération. Nous avons travaillé sur des dispositifs à deux ou trois moniteurs; deux, l'un au dessus de l'autre, ou trois côte à côte.

Ces écrans permettent de visualiser l'ensemble des partenaires du studio en liaison et de renvoyer l'image du locuteur actuel ou du groupe présent. Dans les deux cas on ne perçoit que le tronc des protagonistes. Le choix des images était géré soit automatiquement (le son le plus fort déterminant la sélection de la caméra et donc du plan), soit manuellement, mais seul le participant situé au centre de la table avait accès aux commandes. Le studio comporte en outre une caméra tableau et une caméra document permettant de transmettre des informations graphiques.

## Situation de deux de nos études

Diverses observations et enquêtes auprès des utilisateurs de ces nouveaux réseaux, telle celle de Green et Hansell (1983) relèvent une large satisfaction. Si la diminution des coûts (matériels et humains) de trajet constitue l'avantage le plus évident de ces réunions à distance, l'accroissement de la productivité est tout autant souligné. Le gain de temps dans le débat comme dans la décision s'accompagne d'une augmentation de la centration sur la tâche, du nombre des contributions et d'une meilleure coordination ou coopération.

Les observateurs notent cependant ce qu'ils appellent des «aberrations» ou «erreurs» dans l'emploi (ou le sous-emploi) des dispositifs. La fascination, voire les mythes technologiques, qu'ils suscitent dans des organisations qui se'n sont équipées seraient, tout autant que l'absence initiale de familiarité avec les équipements, directement responsables de ces mésusages.

Ceci renvoie à la culture organisationnelle, bien sûr, mais aussi, possiblement, à des phénomènes psychosociaux plus généraux, déterminants proprement humains de la télécommunication. Nos études visaient, en partie, à dégager en ce sens des perspectives de formation.

Une première étude visait à évaluer les conditions de développement possibles d'actions de formation, en situation d'audio et de visio conférence. Elle analysait l'impact de ces nouveaux media sur les stratégies personnelles et les activités de prise de rôles de participants à des sessions de formation. Un dispositif de formation fut donc élaboré, qui devait servir de terrain d'étude en situation réelle.

Deux groupes (A, B) de 10 personnes, composés chacun de deux hémigroupes situés l'un à Toulouse l'autre à Marseille, ont suivi dix journées de formation étalées sur cinq mois. Chacun des groupes comprenait un animateur et expérimentait alternativement, l'audio et la visio-conférence ainsi que des rencontres de face-à-face traditionnelles.

Une première phase était plus particulièrement centrée sur des activités de résolution de tâches. Une seconde était plus marquée par une mise en jeu de dynamiques relationnelles dans les groupes.

Les procédures établies devaient nous permettre des études comparatives dans des conditions de contrôle satisfaisantes, sur la base d'observations armées et exhaustives quant au contenu et à la structure des échanges.

La seconde étude, dans le même esprit et en prolongement du premier objectif, tendait à mieux cerner les phénomènes spécifiques d'interaction (et notamment d'ordre psychologique) dans ces dispositifs néo-médiatiques. Elle s'appuyait sur l'observation systématique d'une journée de travail médiatée, entre deux laboratoires de recherche.

Les participants se trouvèrent successivement en situation d'audio-conférence, puis en studio de visio-conférence. La journée s'inscrivait dans la suite de rencontres entre les deux groupes; elle avait à la fois une visée d'échange et de confrontation scientifique et un objectif d'organisation (décision à prendre quant aux formes des prochains séminaires).

## Structures des communications dans les groupes médiatés

L'«effet médium» semble fortement déterminer la structure des communications que nous pouvons observer dans ces groupes médiatés. Nous entendons par là, faute de pouvoir bien les dissocier pour le moment, tant les effets du système technique lui-même que celui des représentations qu'il suscite jusqu'à des mythifications de la technologie.

La structure des communications privilégie les échanges ville-ville et les interactions diadiques.

Au cours des débats on observe une *réduction des réseaux de communication*. Les deux dispositifs favorisent une centralisation des échanges.

Le Tableau n° 1 rend compte de cette caractéristique médiatique. Il illustre les stratégies d'occupation de l'espace-temps au cours de la journée d'interaction support de la deuxième étude.

On notera que chaque intervenant s'exprime durant des plages de temps plus ou moins étalées, et à des moments de la journée différents.

Ces indices (parmi d'autres) renseignent classiquement sur le type de rapport que chaque participant entretient dans une réunion avec le complexe «influence personnelle-productivité». Mais lié ici à d'autres caractéristiques ils prennent une connotation particulière. C'est surtout la réduction progressive du nombre de participants qui attire l'attention. Dans toutes les séances observées, ce phénomène se reproduit, essentiellement en situation de visio-conférence, comme on le remarque sur le graphique. C'est dire que, de manière plus nette que dans des situations de face-à-face, on constate qu'il n'y a pas de place équivalente pour la parole de tous en télémediation, ce qui n'est pas sans conséquences au plan instrumental et au plan humain.

— Autre manière de décrire opérationnellement ce phénomène de centralisation: l'analyse de *l'enchaînement des interlocutions*.

Les dyades «verticales» (formes d'interlocution de type A. B. inter-studios) sont significativement plus nombreuses que les dyades «horizontales» (intra-studio) dans les deux dispositifs. Cependant en visio-conférence ces dyades inter-studios sont significativement plus nombreuses qu'en audio-conférence.

Ceci est contrôlé dans les deux études et vient confirmer l'emprise du cadre technique. Rappelons à ce propos une des conclusions de notre rapport: «Le fait même qu'un médium technique soit nécessaire pour que s'opère la communication entre deux sous-groupes, tend à accentuer la différence entre sous-groupes et l'importance du canal de communication, au point que le dialogue inter-groupe (ou inter-studio) devient dominant dans l'organisation du débat, et ce même si les communications intra-studios peuvent apparaître comme importantes en regard d'objectifs définis par l'ensemble du groupe».

— S'ajoute au phénomène de dyadisation un autre mode spécifique d'interaction: plus les discussions s'organisent en inter-studios, plus elles ont tendance à se réduire à des dialogues (formes d'interlocution de type A. B. A. B... cf. Tableau n° 2).

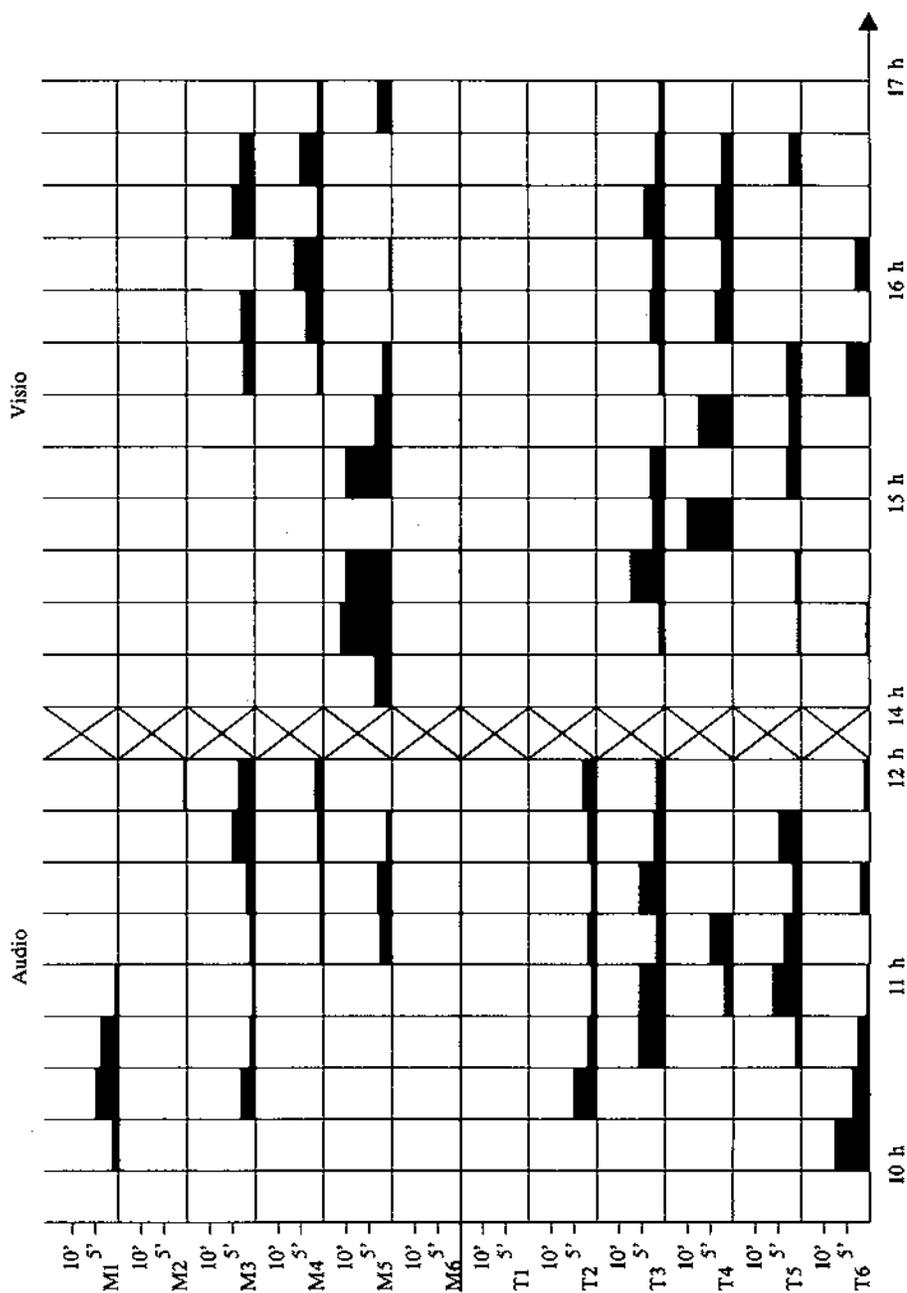
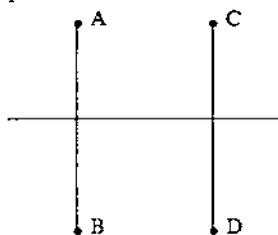


Tableau n° 1. Profils individuels d'occupation de l'espace-temps. 11 avril 1986.

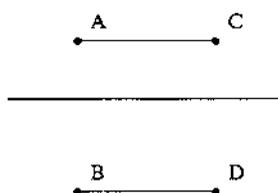
Studio I



Dyades verticales    A.B    C.D

Studio II

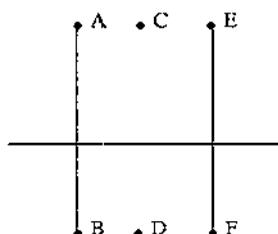
Studio I



Dyades horizontales    A.C    B.D

Studio II

Studio I



Dialogues    A.B.A.B    E.F.E.F

Studio II

Tableau n° 2. Dyades et dialogues.

La *dialogisation* est en quelque sorte l'accentuation de l'hypothèse de dyadisation et ce phénomène est valable aussi bien pour la dyadisation horizontale que pour la dyadisation verticale. Les dialogues sont donc des indicateurs supplémentaires de l'ensemble de processus évoqués se caractérisant par la réduction des réseaux de communication.

Au contraire dans une réunion de face-à-face les dialogues font généralement l'objet de réprobations s'ils durent trop longtemps et tendent à se substituer à la discussion de groupe qui implique l'instauration d'un réseau élargi de

communications. Ceci renforce l'idée que les interlocutions, surtout dans le cadre visio-conférence, sont largement surdéterminées, dans leurs formes, par la structure bipolaire du dispositif qui renforce la structure hiérarchique des groupes en présence, en favorisant surtout les leaders institutionnels. Rapidement au cours d'une tâche, émerge, dans chacun des studios, un centralisateur. Les échanges vont s'organiser autour de ces deux porte-paroles avec une efficacité exemplaire qui invite chaque participant à la sélection des informations «utiles», à la brièveté et à la rapidité des interventions.

En visio-conférence, tout invite à ne communiquer qu'avec les membres distants: la forme en croissant des tables freine les échanges latéraux, et l'image des sujets rassemblés dans l'autre studio, autant que sa propre image, draine l'attention vers les écrans en position frontale. La forme hexagonale des tables d'un studio d'audioconférence semble favoriser davantage la centration sur le groupe local où le para-langage, la proxémie, les déplacements, permettraient d'entretenir la convivence et un haut niveau d'interactivité. Malgré cela, les échanges verbaux inter-studio sont très majoritaires.

Les problèmes de non-selectivité et de saturation des canaux liés aux contraintes technologiques règlent rapidement les prises de parole. Deux participants parlent rarement en même temps, on se coupe peu la parole. Chacun s'exprime généralement à son tour, ce qui favorise la logique de la tâche lorsque celle-ci est simple. Mais apparaît aussi que parler c'est prendre la parole à autrui, l'effacer (voix ou/et image) et nous pouvons occasionnellement assister à des réactions de prestance, d'affirmations identitaires massives décrites sous le terme de «syndrome hollywoodien».

Le système d'interactions qui supporte la dynamique du groupe est ainsi double et paradoxal:

a) Des interactions médiatées, qui fondent la vie du groupe, propices à l'échange fonctionnel ou à l'affirmation massive de soi plus qu'à un retour d'image de soi ou à la régulation des rapports et à la constitution du «nous» et du sentiment d'appartenance.

b) Des échanges non médiatés, intra-studio, stratégies identitaires ou d'alliance intersticielles qui favorisent une intégration locale au dépens du groupe dans son entier.

L'interlocution, la gestion des status, le contrôle de l'accord entre les participants, mobilisent en situation de face à face une multitude de messages verbaux et non verbaux (en particulier les regards mutuels pour sceller un accord) qui sont ici fortement perturbés. Les difficultés de gestion des connaissances que chaque participant a sur le savoir des autres permettent mal l'établissement de référentiels communs. C'est par là pourtant que, au niveau élémentaire, se construit la compréhension des termes, que les discours interfèrent en vue de l'échange des représentations et de l'établissement d'un cadre de référence, que, au niveau argumentatif enfin, se prépare la décision.

La négociation nécessite un échange plus complexe encore entre ces savoirs, certaines propositions ne pouvant être exprimées pour ne pas servir d'arguments dans la discussion, mais devant néanmoins être transmises le plus souvent au travers d'un codage culturel assez ritualisé.

## *Fonctionnements observés au cours de divers types de tâches*

### *1. Tâches d'échange d'informations et de traitements simples*

De nombreuses réunions de travail nécessitent seulement un échange d'informations entre les partenaires, un collationnement de ces éléments épars accompagné éventuellement d'un traitement logique simple. L'exemple type de tâche retenue dans nos expérimentations est la recherche d'un élément commun dans des séries (lettres, chiffres, objets...) distribuées à chaque participant. Les avantages souvent décrits de ces nouveaux dispositifs techniques sur les réunions de face à face apparaissent clairement:

- Adoption rapide d'un réseau de communications centralisé.
- Économies de temps et de messages.
- Résolution rapide du problème par un membre.
- Acceptation de la solution.

La médiatisation favorise l'émergence d'un centralisateur, la coordination des interventions et le tri des communications «utiles». La conformité du fonctionnement au modèle rationnel de résolution de la tâche assure la productivité.

### *2. Tâches de résolution de problème à logique complexe*

Le deuxième type de tâches que nous avons retenu pour notre étude impliquait de rassembler des informations éparses, mais aussi d'en assurer un traitement complexe: analyse, synthèse, exploration d'hypothèses de travail provisoires... Nous avons pour cela soumis au groupe des jeux matriciels (logigrammes) à plusieurs degrés de liberté.

Dans une première phase le groupe s'organise rapidement autour d'un centralisateur, mais les difficultés apparaissent lorsqu'il s'agit d'adopter une direction de travail d'exploration fondée sur une hypothèse. La proposition ne peut, dans cette phase, se fonder sur des résultats ou faits acquis et celui qui l'émet, lorsqu'il ne dispose pas d'un statut particulier d'autorité, n'est pas suivi; le coordonnateur apparaît comme susceptible d'imposer illégitimement sa logique ou ses cadres de référence. Il en résulte une phase de désorganisation alors que la pauvreté des communications latérales rend difficile une nécessaire régulation. Devant l'absence consécutive de progression on assiste au développement de stratégies individuelles de résolution et à la quasi disparition des interactions laissant le groupe en état de léthargie.

Ces tâches ont généralement donné lieu à des échecs et à de sérieuses frustrations. La performance (temps et réussite) est faible de même que la satisfaction et le niveau de coopération.

### *3. Tâches de créativité*

Les tâches mettant en jeu la créativité et l'imaginaire nécessitent, on le sait, un mode de fonctionnement souple, décentralisé, favorable à la fluidité verbale et mentale et à l'interactivité. Nous avons proposé à nos groupes divers exercices: épreuves des «arbres de Riguet», composition de la «une» d'un journal, création d'un logo, par exemple.

Là où l'appel à la pensée divergente, à une expression plus forte et personnelle, est plus explicite et pertinent, la tâche fut souvent transformée en problème à résoudre. Nous avons assisté à l'apparition d'un «meneur» totalitaire au verbe abondant qui, pris dans son propre imaginaire, noue et dénoue les intrigues, affecte sa place à chacun, récupère les quelques tentatives individuelles d'existence autonome mais se révèle incapable d'une négociation donc d'une coopération réelle. Le groupe, passif, se retrouve dans une position de spectateur parfois subjugué mais soumis ou dans une attitude de retrait (repli individuel). La focalisation des communications s'opère soit sur un coordonnateur d'une tâche rationalisée soit sur un enchanteur créatif; dans les deux cas la pensée divergente collective se trouve stérilisée.

### *De la dénonciation des «aberrations» à la recherche des interactions entre niveaux*

Tout ne marche donc pas aussi bien que l'affirment les sujets de Green et Hansell, et nous observons certains «échecs». Mais peut-on considérer ceux-ci comme des «aberrations» consécutives à une méconnaissance ou à un manque de familiarisation? Pourquoi et comment la structure du système technique s'impose comme modèle de fonctionnement, y compris là où celui-ci est inadéquat ou peu performant?

Ce questionnement a guidé notre recherche et nous a conduit, afin d'explorer les interactions et renforcements entre niveaux de fonctionnement, à aborder les dynamiques et stratégies identitaires personnelles, les difficultés spécifiques de la constitution du groupe en situation médiatisée ainsi que la culture du dispositif.

### **L'identité individuelle à l'épreuve**

Au plan identitaire nous constatons tout d'abord que, dans ces groupes médiatisés, les stratégies personnelles (affirmation ou repli...) sont plus fortement utilisées que les stratégies coopératives. Ce constat renvoie au fait de mises à l'épreuve spécifiques et inhabituelles des sujets.

Dans tout groupe, chaque sujet est lancé dans une stratégie de production d'images de soi et de contrôle pour vérifier que ces images sont bien reçues. Chacun s'assure également qu'il existe un certain écart entre les images produites et la réalité afin d'éviter de s'y voir limité. Mais alors qu'en face-à-face l'identité vient se briser dans le miroir pluriel du regard des autres, initiant des angoisses de morcellement, l'unicité de l'image retour (recherchée sur l'écran et dans l'hémigroupe distant imaginé comme compact et homogène) et la faible interlocution déclanchent ici des *fantasmes de pétrification*.

L'effet est particulièrement net lors du passage d'audio en visio-conférence: l'adjonction de l'image n'apporte pas le «confort supplémentaire» attendu, au contraire elle dérange. L'orateur a moins un contact avec autrui qu'avec son retour sur l'écran et ce sur un mode narcissique pétrifiant ou obscène.

Linard et Prax (1984) montrent bien que l'autoscopie met à l'épreuve l'identité de chacun et pose tout autant le problème des identifications passées, que celui de l'image idéale de soi et la question des déprises d'identifications. En ce sens la télévision-miroir peut avoir un effet de catalyseur d'affects, potentiellement fructueux dans une perspective d'évolution personnelle, mais qui peut induire chez les sujets les plus fragiles, des phénomènes de difficile rupture identitaire.

Le mode insistant sur lequel s'impose l'image accroît la contrainte. Contrairement à l'usage classique du magnétoscope en formation, on ne peut ici arrêter l'image ou la reVISIONNER. Le sujet ne peut échapper à la confrontation éprouvante entre le moi interne vécu et le double projeté par l'appareil.

Ce heurt est compliqué en situation de formation, où la «maladie d'idéalité» qui entre dans notre idéal du moi est particulièrement avivée, par l'interposition d'un modèle normé, socialement désirable. Ce modèle de séduction et d'efficacité de l'homme médiatique vient rompre le cercle narcissique, mais loin de lancer la personne dans une activité de personnalisation, il tend à nier le sujet et à inscrire l'individu dans la voie de la conformisation.

Dans tous les cas, comme nous l'avons déjà souligné, la diadisation inter-studios s'opère au prix d'un *sacrifice identitaire* d'autant plus considérable que le niveau personnel est plus sollicité dans ces dispositifs. N'oublions pas en effet que le fonctionnement technique est tel que l'absence de parole ou un déplacement hors champ de caméra conduit, au moins par rapport au groupe distant, au sens propre à l'inaudibilité et à l'invisibilité sociales, et, au plan symbolique, à l'inexistence et à la mort.

### Spécificité des phénomènes de groupe

Les dynamiques collectives connaissent des problèmes spécifiques non moins nombreux.

Un premier paradoxe marque les relations inter-individuelles puisque d'une part les stratégies personnelles paraissent exacerbées et que, d'autre part, la relation à autrui est marquée par un équipement technique prégnant qui n'est pas sans effet sur la perception du partenaire. Celui-ci peut en effet être appréhendé comme rival, ainsi que nous le verrons, mais aussi, sans doute pour des raisons défensives, être naturalisé, objectivé comme part du système technique. L'autre est alors représenté comme rationnel, quasiment comme une machine, et nous savons depuis les travaux d'Abrie (1989), par exemple, qu'une telle perception entrave les stratégies de coopération et les messages d'entretien qui les soutiennent.

La télé-réunion pose aussi au théoricien quelques questions que je ne mentionne ici qu'en raison de celles qu'elles peuvent évoquer au niveau pratique: peut-on dire que nous avons à faire à deux groupes, à deux sous-groupes ou à un groupe ré-uni?

Dans tout groupe s'échangent des signaux très divers visant à constituer un imaginaire commun, une *illusion groupale*, un *nous*. Trois séries de phénomènes semblent gêner cette nécessaire construction en situation médiatée:

a) D'une part les membres d'un studio ont l'impression (confortée par l'image compacte des autres à l'écran) que l'autre sous groupe est constitué, qu'il forme déjà une entité. Cette appréhension, doublée du phénomène de l'éloignement spatial et, généralement, de communautés d'appartenance (ville, service, catégorie professionnelle...) au sein des héli-groupes, renforce les *processus de catégorisation sociale* qui accentuent la perception des différences inter-groupes, voire l'hostilité. Mais nous demeurons là dans un imaginaire bien fragile. Si ce bornage, cette différenciation contre un hors-groupe, inhérent à tout collectif, s'avère indispensable à sa constitution, suffit-il, ici, à qualifier de sous-groupe les participants locaux si une phase plus positive de «reconnaissance interne» est freinée par la faiblesse des communications latérales?

b) D'autre part, rappelons encore que les systèmes techniques sur lesquels nous avons travaillé étaient tels que celui qui parlait le plus fort occupait les canaux principaux. Il en résulte une *intensification potentielle de la lutte et de l'agressivité* qui, avant même la constitution du groupe, ne peut être régulée. Les résistances à ces jeux de pouvoir et aux conflits afférents (repérables au travers des expressions symboliques) viennent fréquemment renforcer d'effet rationalisant du dispositif. Nous assistons ainsi à un surinvestissement de la tâche et de la technologie. «Si on n'arrive pas à aller plus vite avec ce type de dispositif, c'est qu'on s'est planté!» dit un participant, «On n'est pas là pour discuter: celui qui a la solution la donne!» renchérit un autre. Si le questionnement s'en trouve dérivé, ou plutôt occulté, les retentissements profonds n'en sont pas pour autant supprimés.

c) Le troisième type d'entraves rencontrées dans la constitution du collectif peut être référé à ce que l'on nomme la *question du «corps du groupe»*. La médiation est peu propice à ce que se crée chez les participants l'impression d'être partie prenante d'un même événement, de partager à peu près les mêmes sensations. Réaliser un accord sur l'existence de ce qui est vécu en commun, s'assurer que les relations ont quelque matérialité exige de nombreux échanges et de fréquentes comparaisons. Indispensable au soutien de l'illusion groupale, c'est ce qui permet de fonder l'existence physique du groupe, son inscription dans la réalité, son «corps», dans l'imaginaire de chacun. Dans le cas des groupes médiatisés, nous avons ainsi assisté à d'insistantes mais dérisoires questions sur le parfum d'un animateur ou la température comparée des deux studios. Mais l'image du groupe demeure celle d'un corps morcelé, d'un corps en danger de mort.

## L'omnipotence du setting

On découvre alors que le médium, simplement parce qu'il sépare et relie, est ce qui instaure la ré-union. Par lui le groupe peut être constitué ou détruit. (Au cours d'une séance, une panne technique a ainsi plongé les deux sites déconnectés dans un état d'impuissance et d'insignifiance dramatiquement vécu.) Le dispositif technique devient le véritable organisateur du groupe et fait l'objet d'un surinvestissement considérable. Notons-en les signes et effets majeurs:

a) La *fonction phatique* du maintien du contact, évoquée par Jakobson est survalorisée.

b) Nous assistons à une véritable *mythification du setting* en tant que fondateur du groupe. Ce dieu-machine manifeste et dissimule à la fois l'instance institutionnelle qui a instauré la réunion. Un tel rapport fantasmatique est à situer comme tension négative au sens lewinien du terme et constitue l'un des premiers éléments devant faire l'objet d'une élucidation, tant dans une perspective de mobilisation de l'énergie de progression, que dans celle d'une formation personnelle et groupale.

c) Le médium apparaît comme l'*instrument et l'enjeu du pouvoir*, ce qui fonde la valeur et la rareté.

d) La redirection de l'agressivité peut s'effectuer sur le médium lui-même, ce qui menace la poursuite même de la séance. Mais beaucoup plus fréquemment s'instaure une *dépendance-soumission* à l'égard du dispositif et à ce qui est représenté de ses impératifs technico-économiques. Le protocole de saisie de l'information, en particulier dans le cas de la visio conférence, le saccu de modernité, le coût élevé du temps de connexion, font apparaître beaucoup de discours habituels en face à face comme futiles et indignes. Il convient de ramasser le discours, d'être concis, utile, efficace, donc entraîné. Qu'en est-il alors du statut du silence? L'hypertrophie de la parole, la privation sensorielle oblige à tout verbaliser dans un dispositif fait pour le gain de temps, ce qui tend à ne donner au silence qu'une connotation dramatique.

Toutes les caractéristiques que l'on vient d'évoquer, s'actualisent de manière problématique, dans l'exercice de la fonction d'animateur (plus encore en situation de co-animation), dont les repères classiques sont sérieusement déplacés. Les moniteurs tendent à être réduits au simple rôle de mise en route et de maintenance de la machine qu'il s'agit de servir le mieux possible. Quiconque a une expérience de l'animation de groupes de formation ne sera pas surpris que la question nous ait retenus et ait fait, par ailleurs, l'objet d'un approfondissement (Dupuy, 1986).

## Questionnement sur la «culture» des dispositifs

Ces expériences ne peuvent manquer d'évoquer pour des psychosociologues des questionnements relatifs aux enjeux socio-culturels, idéologiques et politiques dans lesquels s'inscrivent ces développements technologiques.

Fermeture par rapport à l'extérieur, au non-connecté; survalorisation de la reliance; soumission au porte-parole, uniformisation interne... tout concourt à dépeindre un groupe orthodoxe tel que décrit par Deconchy (1971 et 1980) et un fonctionnement propre à renforcer les centres programmeurs du système social considéré. Ainsi, un indice de «température du texte» calculé sur un échantillon temporel fait-il apparaître un appauvrissement du vocabulaire lorsque l'on passe de la réunion en face à face à l'audio puis à la visio-conférence: le discours

est plus répétitif, plus restreint à un univers commun reconnu ce qui ne manquera pas d'évoquer un phénomène de «langue de bois». Plus généralement nous pouvons noter que la présentation des nouveaux media, des dispositifs modernes de communication et interactivité, s'accompagne de la mise en avant conjointe d'arguments de liberté et flexibilité d'expression et d'arguments de rationalité et productivité. En fait s'affrontent des représentations divergeantes de la finalité du développement des communications. Poser, en cours de séance, la question de savoir si on est là pour «travailler efficacement» ou pour «bavarder», c'est se demander si communiquer et gagner du temps ne sont pas incompatibles. C'est se demander si ces technologies peuvent à la fois servir les quêtes d'identité et de reconnaissance des sujets et l'interminable puissance centralisatrice des sociétés civiles.

### Des solutions, des conseils et proposition d'un conseil

Les «mésusages» de la technologie des réunions médiatisées relevés par divers observateurs ne peuvent être considérés comme des aberrations liées au défaut d'expérience. Une étude plus approfondie des fonctionnements dans ces situations montre que ces conduites inadéquates à la logique technique remplissent par ailleurs des fonctions adaptatives. Elles résultent des interactions entre le système technique et des logiques de tâche, psychologiques, groupales et culturelles. Leur ensemble aboutit à une survalorisation du setting qui en perturbe une instrumentalité de toutes façons limitée.

Nos travaux ont permis de préciser certains processus conduisant à ces difficultés qui peuvent ainsi trouver des réponses à différents niveaux.

*Au plan technologique* d'abord, plusieurs modifications ont été apportées à la configuration des studios. Par exemple:

- Remplacement des studios d'audio-conférence par des dispositifs «Axel» portables.

- Adoption d'écrans couleurs et amélioration générale du confort, estompant la froideur de la «chambre technique».

- Multiplication et disposition en ligne, et non plus verticale, des écrans.

- Caméra-document sur table et non plus sur un site périphérique hors champ.

- Suppression du retour d'image systématique du locuteur le plus bruyant.

- Choix des images par boîtier de commandes mobile et non plus réservé aux seuls participants centraux.

Cette liste d'améliorations n'est évidemment pas close.

*Une série de conseils* peut être donnée aux utilisateurs afin de spécifier la pertinence du recours à la télé-réunion, et les bénéfices escomptables.

- L'économie permise en temps, argent et énergie constitue un atout important de ces dispositifs qui autorisent par exemple la tenue de plusieurs réunions dans la même journée sans déplacement.

Au plan de l'efficacité, les choses doivent être nuancées car, nous espérons l'avoir montré, la télémediation n'est pas annulation de la distance mais remaniement du milieu. Bien située elle peut cependant enrichir les moyens de communications internes et externes de l'entreprise.

*Elle conviendra pour:*

— Rehausser le prestige et l'impact de réunions d'information descendante où un *feed-back* minimum est requis: réunions de présentation et motivation auprès de responsables d'antennes décentralisées ou de clients vis à vis desquels un amorçage est recherché, par exemple.

- Des réunions de travail qui privilègient les communications centralisées.
- Consulter et coordonner une série homogène de participants.
- Des réunions d'experts afin de résoudre des problèmes techniques quand le délai d'intervention ne permet pas de se déplacer.
- Des tâches qui reposent sur une coordination d'acteurs considérés comme interchangeables et supposent acquis le niveau utile de coopération et de répartition des rôles.

*Elle se révèlera peu efficiente pour:*

— Des réunions nécessitant l'établissement d'une coopération qui, fondée sur la réciprocité et la réversibilité (et pas seulement l'interchangeabilité), supposent une constante négociation.

— Toutes les réunions de décision ou négociation pure.

Dans le *domaine de la formation*, les groupes médiatisés pourront supporter des séances d'information sur des procédures simples et remplacer des notes de service ici inefficaces, ou des séquences d'actualisation des connaissances. Mais des difficultés ne manqueront pas de surgir lors de certaines informations au sein de l'entreprise. Par exemple lors de l'introduction de changement, même partiel, de procédures de travail, il est fréquent qu'une cellule de l'organisation soit chargée de l'instruction auprès des personnels touchés par la transformation. Certes, ces formations ont une visée didactique au niveau des techniques d'exécution, mais l'on sait qu'à leur propos vont surgir des résistances au changement attachés au déplacement des zones d'incertitude. Ce sont alors les représentations collectives du groupe récepteur qui doivent être réélaborées, c'est à dire renégociées.

L'utilisation de tels dispositifs pour des formations directement axées sur les dynamiques subjectives et groupales ouvre assurément de nouvelles perspectives intéressantes mais fort problématiques en l'état actuel des savoirs en ce domaine.

En ce qui concerne enfin la formation des nouveaux usagers, l'assistance dans le «manipement des boutons» habituellement proposée apparaît bien insuffisante, une formation visant à les familiariser avec le médium et à développer les capacités spécifiques d'animation et participation requises par ces dispositifs serait évidemment nécessaire.

Les procès d'échanges en situation naturelle sont assurément plus complexes et les tâches moins réparables et uniformes que dans nos expérimentations, les dominantes varient par phases. La perspective d'utilisation de la télé Réunion invite à une analyse et une clarification des objectifs et du contexte très positive, mais la seule stratégie possible paraît être celle de l'alternance de rencontres face

à face et médiatées. Devant la complexité des déterminants, il serait vain et dangereux de donner des conseils. Par contre un consultant au fait de ces fonctionnements peut proposer à des organisateurs et utilisateurs soucieux de tirer le meilleur parti de ces nouvelles opportunités de communication de *tenir conseil* avec eux. Il doit être suffisamment clair que, pour la tenu de ce conseil, nous ne préconiserions pas le recours aux seuls groupes médiatés.

## RÉFÉRENCES

- Abric, J.C. (1989). *Coopération compétition et représentations sociales*, Cousset (Fribourg), Delval.
- Birouste, J. Dupuy, R. Gaffié, B. et al. (1985 et 1987). *Étude du marché des applications de téléformations sur les réseaux d'image animée*. Rapports de recherche à la demande de la DGT/DPAF. Montpellier-Toulouse.
- Deconchy, J.P. (1971). *L'orthodoxie religieuse. Essai de logique psycho-sociale*. Paris: Éditions Ouvrières.
- Deconchy, J.P. (1980). *Orthodoxie religieuse et sciences humaines. Suivi de (Religious) Orthodoxy. Rationality and Scientific Knowledge*. La Haye, Paris, New-York: Mouton Éditeur.
- Dupuy, R. (1986). L'animation en question. *Bulletin de l'idade*, 23, 211-222.
- Dupuy, R., Gaffié, B. & Marot, J.C. (1987). Interactions sociotechniques au sein de groupes de formation médiatés (pour une approche psychosociale de la formation à distance). *Bulletin de Psychologie*, XL, 379, 415-421.
- Green, D.L. & Hansell, K. (1983). Learning from experience: videoconferencing lessons. *Business Communication Review*, July-August, 23-27.
- Linard, M. & Prax, I. (1984). *Images Vidéo Images de Soi...* Paris: Dunod-Bordas.
- Martineau, J.P. (1987). Praxéologie des représentations: de la coordination à la conduction. *Psychologie et Éducation*, XI, 3-4, 39-59.
- Perin, P. (1983). Communication interactive de groupe et médiatisation. *Psychologie Française*, 28, 3-4, 289-294.

