

Les TIC favorisent-elles l'émergence d'une gouvernance participative par l'autodétermination d'acteurs engagés en réseaux ?

Le projet REVE crée une synergie d'actions autour d'une problématique sociétale singulière : l'accompagnement des enfants rencontrant des difficultés de vie et/ou d'apprentissage. Il poursuit un objectif de valorisation des dispositifs existants et de capitalisation des connaissances en créant un lien interprofessionnel et intergénérationnel. Dans une démarche de résolution de problèmes, il s'agit de faire coopérer des acteurs hétérogènes à travers des outils numériques de travail coopératif.

Introduction :

Le projet de recherche-action REVE, Réseau Enfance et Vie Educative a pour ambition de construire un réseau interactif pour détecter, accompagner et résoudre dans la mesure du possible les besoins éducatifs des enfants en difficulté sur la commune de Sanary (Var), sur une base contractuelle d'engagement et de confiance. L'objectif est de faire coopérer, à l'aide d'un dispositif numérique, des acteurs professionnels issus de milieux hétérogènes. Pour mieux cerner les besoins éducatifs d'un enfant particulier et trouver rapidement des solutions adaptées à sa personnalité, une structure de médiation globale a été créée. Elle vise à décloisonner l'activité inter professionnelle et inter institutionnelle des acteurs par la création de partenariats et d'actions coordonnées. L'enfant et sa famille deviennent auteurs de leur projet d'accompagnement. Au sein d'un système complexe, diversifié, en interaction permanente, les interventions intersectorielles et participatives des acteurs (Boutang, 2007), sont favorisées par l'adoption d'une démarche d'intelligence territoriale (Girardot, 2009) et la mise en oeuvre d'une intelligence compétitive 2.0, (Quoniam, 2010).

Les problématiques de l'engagement (Bernard, 2006) et de l'autonomie des acteurs, selon le paradigme de la Troisième voie (Giddens & al., 2002), sont au cœur du projet REVE, initié en 2009. La démarche s'inspire également « de l'éthique du développement durable qui met en avant trois principes : la participation, l'approche globale et équilibrée des territoires et le partenariat » (Girardot, 2004).

La recherche-action, questionne la façon dont l'innovation sociale contribue aux changements de pratiques d'acteurs professionnels autodéterminées. La difficulté de la collaboration réside dans la façon dont on peut faire communiquer ensemble un acteur institutionnel et des acteurs professionnels très sollicités, venus d'horizons variés avec des pratiques spécifiques qui parlent des langages différents. Dans quelle mesure, le projet REVE peut-il être interprété comme une innovation organisationnelle associant l'utilisation des TIC avec pour objectif, la prise en charge de l'enfant dans un contexte situé ?

1-D'un objet d'étude à la transformation de pratiques sociales par les TIC :

1.1-Contexte et problématique de la recherche

Depuis la fin du 19ème siècle, la France a fourni un effort considérable d'éducation de sa population dans une logique de massification de son enseignement. Mais, face à l'éducation, les inégalités sociales sont en constante augmentation. L'école semble adapter à quelques élèves en capacité d'en maîtriser les codes et les rites d'interaction, les autres accumulent les insuffi-

sances de tout ordre. Comme résignée à l'échec, elle ne parvient pas à réduire les difficultés repérées au début de la scolarité obligatoire (HCE, 2007), ni à prendre en compte les difficultés spécifiques des élèves (CDC, 2010). La structure du système scolaire est inadaptée car ce système est fondé sur une logique d'offre qui ne permet pas la prise en considération précise des besoins des élèves et la personnalisation de la relation éducative. Face à ce constat, il conviendrait de passer à une logique de la demande pour permettre l'égalité des chances. En effet, l'accès à la réussite scolaire pour tous suppose des moyens adéquats et suffisants (Dubet, 2004, Duru-Bellat, 2002, HCE 2007). Face aux difficultés de la société civile, l'école demeure l'ultime paravent contre le désastre social. Timothy Smith, historien canadien constate le « fiasco français » : pauvreté des enfants, discriminations, tensions raciales, sous emploi des jeunes et présence de travailleurs pauvres. Avec la crise le nombre d'exclus est en augmentation constante. Ce contexte alimente un climat de défiance entre les citoyens et leurs institutions et entre les citoyens eux mêmes (Algan, Cahuc, 2007). Le modèle social français semble souffrir de « l'effet Matthieu » qui, en référence à une parole biblique, donne en surplus à celui qui a déjà et enlève même ce qu'il a, à celui qui n'a pas (Damon, 2009). La voie de la réforme viendrait des pays du Nord dont les niveaux d'inégalité et les taux de pauvreté sont les plus faibles au monde (Giddens & al., 2006). Chaque Etat - Providence est amené à se réformer au plan strictement national, à investir dans le capital humain et à accroître le capital social de tous les individus, en adoptant le concept de flexicurité soit une sécurité associée à une flexibilité ou l'inverse. L'objectif de cette Troisième voie (Giddens, Blair, 2002) est de créer les conditions d'une protection sociale positive qui permette l'insertion de tout citoyen dans l'économie de la connaissance et des services. Bien que, l'exclusion sociale du XXI siècle ne soit pas comparable à la misère de la société industrielle du XIX, l'exclusion dans l'économie de la connaissance concerne désormais la qualification et l'accès aux services, en plus de la pauvreté monétaire. Afin d'améliorer le système scolaire français, de nombreuses réformes ont été entreprises et malgré ces dernières et les moyens engagés, les performances du système demeurent insuffisantes (Attali et Bressoux, 2002, Thélot, 2004, HCE, 2007). De plus, la gouvernance du système relève d'un management paradoxal (Le Goff, 2003). Il revient à l'Etat d'effectuer le recrutement, la formation et la nomination des maîtres. Les collectivités territoriales ont en charge l'affectation des élèves, la construction des locaux, le fonctionnement et l'entretien. Ce partage des compétences entraîne de lourdes contraintes institutionnelles qui se cumulent avec une absence de statut reconnu pour les écoles et leurs directions (personnalité morale et juridique). Ainsi, l'autorité, la responsabilité et l'autonomie sont confisquées aux acteurs de terrain (Reiss, 2008). Divers dispositifs contractuels coordonnent et tentent de mettre en cohérence les développements éducatifs locaux entre acteurs professionnels, institutionnels, associatifs ou privés. Ces dispositifs visent à harmoniser la prise en charge des enfants selon 3 critères : l'âge, le temps de vie, les dispositifs éducatifs disponibles sur un territoire. Mais l'action publique semble incomplète car elle opère une triple sériation. D'une part, la sériation est spatio-temporelle. Elle décompose le temps de vie de l'enfant autour du temps scolaire et des structures d'accueil par âge. D'autre part, la sériation intervient en fonction de l'activité et du statut des partenaires (privé, public, associatif). Et enfin, la sériation s'exerce par domaine de compétence. Cette triple sériation scinde la vie familiale, sociale, sanitaire, scolaire, sportive et culturelle des individus. Par ce constat, nous mettons en évidence, un cloisonnement des acteurs et la mise en œuvre d'actions partielles, ponctuelles et cumulatives qui conduisent à l'absence d'une visée éducative locale à long terme.

1.2- Innovation sociale et engagement d'acteurs professionnels hétérogènes en réseau :

Le projet REVE vise à mettre en place un réseau d'accompagnement de l'enfance en difficulté au sein d'un territoire qualifié de « pertinent ». Ce réseau considère l'accompagnement comme une pratique communautaire au sens de la charte d'Ottawa qui « positionne la santé en tant que partie d'un système complexe, diversifié, en interaction permanente, qui nécessite des

interventions intersectorielles et participatives » (Bantuelle & Al., 1998). Quatre axes définissent l'intervention en réseau : - l'accompagnement en contexte social, culturel, affectif avec la prise en considération des éléments du mode de vie et de santé, - un décloisonnement inter professionnel et inter institutionnel par la mise en place de partenariats et d'actions coordonnées, - un « processus » créateur de moyens permettant à l'enfant de devenir acteur de son apprentissage, - une vision dynamique de l'accompagnement. Le réseau est, alors, un groupement autour de valeurs partagées qui met en œuvre des pratiques professionnelles indissociablement liées. L'enfant en difficulté d'apprentissage se situe au cœur des préoccupations des membres du réseau mais il est également partie prenante du réseau, ni agent, ni acteur, il devient l'auteur de son projet personnel (Ardoine, 1987). La constitution d'un tel réseau réticulaire et distribué favorise la mise en place d'outils numériques centrés sur l'activité d'accompagnement, le travail d'organisation et la communication entre les acteurs professionnels. Les relations s'opèrent en présence ou à distance, de façon synchrones ou asynchrones, individuelles ou collectives. Cette problématique principale relève du champ de la communication des organisations. Ainsi, nous avons posé comme principale hypothèse que l'engagement libre des acteurs professionnels au sein d'une action collective et concertée est un facteur d'amélioration de l'accompagnement des enfants en difficultés d'apprentissage et/ou de vie au sein d'un territoire local pertinent. Il s'agit de proposer une forme organisée de l'action collective par la création d'un réseau d'acteurs hétérogènes aux pratiques professionnelles complémentaires, orientées vers une finalité commune (Weick, 1995). La réflexion est complétée par la prise en considération de l'intelligence territoriale qualifiée d'ascendante (Pelissier, Pybourdin, 2009) c'est à dire une approche réticulaire de la coopération sociale d'acteurs, capable de décloisonner l'activité, de susciter la coopération et de partager l'information. Le réseau constitue une forme organisationnelle souple qui privilégie la coordination des professionnels. Toutefois, l'apprentissage d'une nouvelle organisation du travail par les acteurs au sein de cette coordination est nécessaire pour faire travailler ensemble des acteurs issus de mondes professionnels différents, au-delà des clivages habituels qui les séparent ou les opposent. Le lien entre ces acteurs se tisse sur la base d'une nouvelle intentionnalité inter individuelle pour comprendre autrui, pour permettre de coordonner l'action et pour favoriser l'engagement. La création de liens forts (Granovetter, 1973) entre les membres d'une communauté de pratiques en réseau (Wenger, 1998) dont l'objectif est l'action collective et concertée suppose un décloisonnement de l'activité. Chaque intervenant du réseau est un relais pour les autres. La coopération s'effectue au cas par cas, en fonction des problèmes concrets à résoudre et du domaine de compétence de chacun. La communication entre les acteurs est alors primordiale. Elle dépasse le simple flux entre deux entités situées dans un organigramme. Le principe d'une communication circulaire (Pybourdin, 2008) a été adopté. La communication est orientée vers l'intercompréhension et le sens selon le paradigme de la signification (Boutaud, 1998). Cette forme s'oppose à la communication linéaire (Pybourdin, 2008), normée et stabilisée, issue du paradigme du signal. Elle s'inscrit dans une problématique du lien, du sens, de l'action et de l'interaction qui valorise l'intentionnalité des acteurs locaux, contribue au développement de leur coopération et de leur mise en confiance réciproque au plan local. Les réseaux peuvent donc représenter des manières de faire (De Certeau, 1980) du lien au sein d'un territoire pertinent.

2- Vers une modélisation herméneutique de la gouvernance participative :

2.1- De l'agir contraint à l'agir intentionnel

L'adoption d'une démarche compréhensive relevant de l'herméneutique permet de comprendre les phénomènes humains liés au partage des savoirs et à la construction des connaissances en réseau. Cette méthodologie d'inspiration ethnographique (Winkin, 2001) combine

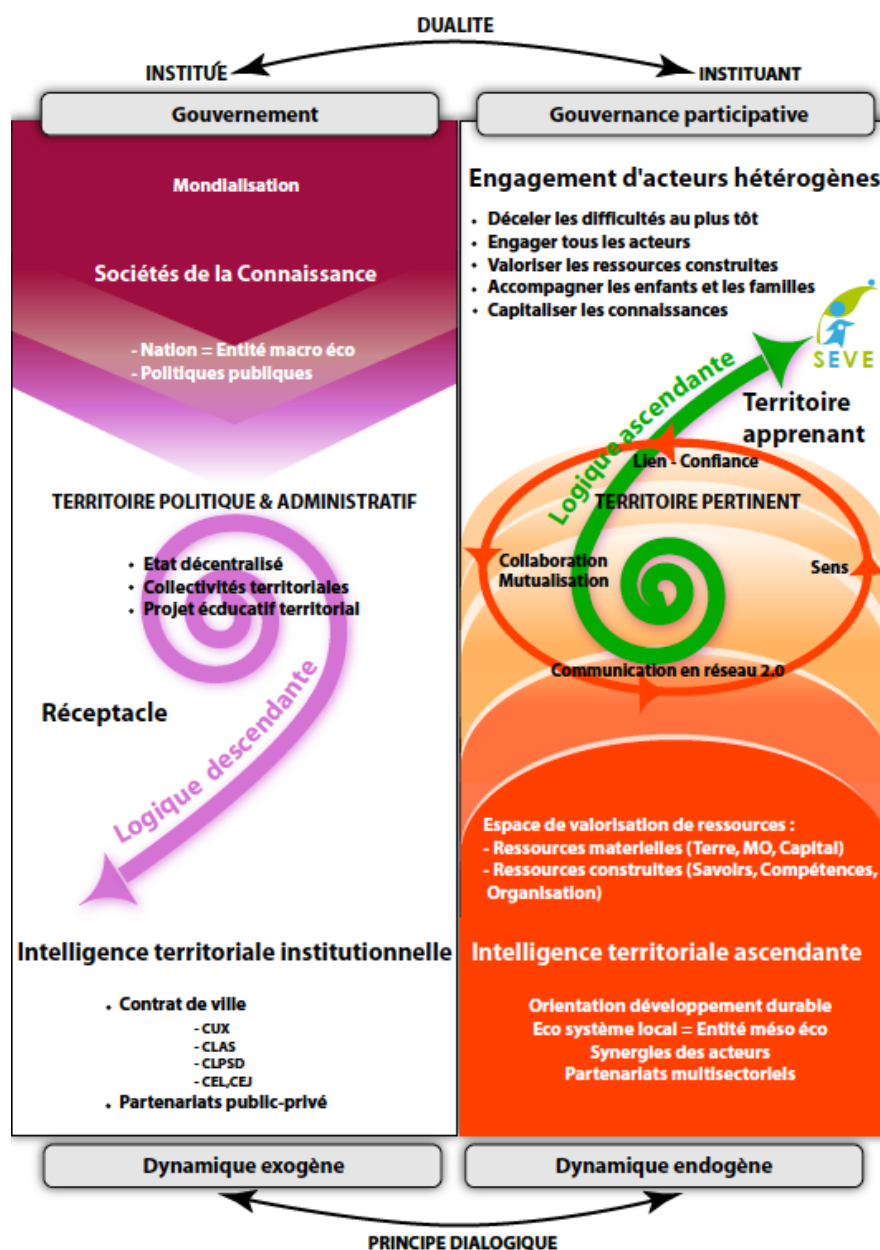
l'observation participante complète, l'analyse thématique d'entretiens compréhensifs (Kaufmann, 2001) et de récits biographiques afin de pratiquer une clinique de l'activité (Clot, 2008) auprès des professionnels et des familles concernés par la présente étude. La phase d'exploration conduite sur la commune de Sanary concerne les acteurs et partenaires du Projet éducatif local. Il s'agit de relever les freins et motivations et de mettre en place une stratégie d'accompagnement au changement. Divers constats ont pu être réalisés. Les hiérarchies institutionnelles souhaitent revoir le principe de la communication descendante. Les messages déclaratifs d'intention du politique se heurtent aux vécus des familles et des professionnels de l'enfance. L'accès à l'information et aux statistiques alarmistes les interpellent et les déstabilisent dans leurs actions. Conscients que leur marge de manoeuvre est souvent limitée par une hiérarchie bicéphale, administrative et politique, les acteurs de terrain sont confrontés au culte du secret professionnel. Chacun selon son domaine de compétence détient des informations confidentielles qu'il est dans l'impossibilité de partager pour motif juridique. Dans ces conditions, l'échange est impossible alors que le discours politique converge pour inviter à la « transparence », « aux partages des connaissances » et à « la collaboration ». L'objectif affiché par le politique est d'obtenir l'adhésion des habitants et des professionnels opérants dans un domaine. Aborder les problématiques sociétales nécessite la prise en considération de l'intelligence des acteurs de terrain. Des changements de comportement sont alors sollicités mais les moyens envisagés s'apparentent à des kits de communication pédagogiques conçus dans le but d'informer, de conseiller et recueillir la parole de l'utilisateur. Les dimensions de « dialogue », « d'échange », « de mise en relation », « de création de liens » sont promues dans le respect de « l'égalité des chances pour tous », « de la dignité », de la « non-discrimination », de « la transparence ». Ainsi, le directif serait, dit-on, supplanté par le participatif. Ce décalage entre la réalité au travail et le discours dominant du new management public multiplie les frustrations face à des familles, elles mêmes désarmées et en attente de solutions. Le culte du secret professionnel se renforce, principal rempart contre d'éventuels questionnements en provenance de l'externe et notamment, des familles et des médias. Personne, en effet, ne peut contester ou discuter l'impérieuse nécessité du maintien du secret professionnel, seul moyen pour garantir la vie privée des enfants et des familles. Mais ce précepte de secret empêche à la fois, la communication entre les acteurs et l'organisation technique et spatiale du travail. Si les acteurs n'interagissent pas naturellement entre eux, un jeu de rôle teinté d'un jeu de pouvoir, semble s'être instauré. Ce jeu de rôle allie la confiance dans la relation de proximité au travail et une forme de défiance envers ceux qui appartiennent à un autre monde professionnel. Par métier, les modes opératoires sont différents et chaque corps professionnel est encadré par des procédures conçues pour un contexte organisationnel idéal qui de fait, n'existe pas. Par corps professionnel, chaque hiérarchie se plaint des problèmes et limites liés à son activité sans une remise en cause des hypothèses de départ : une intervention cloisonnée par métier avec une absence de communication entre spécialités pour résoudre les difficultés d'apprentissage d'un enfant. Chaque spécialité a sa logique propre et énumère une liste d'empêchements qui entravent la capacité d'action et la mise en place d'un dispositif numérique de communication. Au final, la somme des logiques mises en avant par chaque expert révèle des contradictions et conduit à l'incapacité de prendre en considération simultanément toutes les causes du problème et toutes les solutions. Le travail opérationnel (de terrain) est supposé résoudre au cas par cas, les difficultés en tenant compte de la volonté politique des élus, des règles administratives et des jeux de pouvoir managériaux. Face à une parole officielle qui affiche un niveau d'ambition élevée et idéalisée, les limites de l'action et les contradictions organisationnelles sont rarement discutées. Elles font l'objet d'une acceptation, car, au final, personne ne peut être contre un changement dont l'objectif est l'amélioration de l'apprentissage de l'enfant en difficulté. Mais en réalité, personne ne sait concrètement de quelle façon il faudrait organiser le travail pour parvenir à prendre en charge l'enfant et ses difficultés dans le cadre de sa famille. Se poser la question de cette organisation conduit à in-

terroger le vécu des acteurs professionnels confrontés à des situations réelles et dont la charge de travail est importante. Dans le cadre des entretiens, ils expriment leur incapacité à gérer concrètement et dans sa globalité la problématique de l'enfant en difficulté. Ils dénoncent, également, l'absence de reconnaissance de leur savoir-faire et la dégradation de leur activité. Si un changement de conception s'impose, il nécessite d'accepter de partager l'exercice du pouvoir et l'expertise de professionnels, en échangeant les connaissances et les expériences. Pour tenir ses promesses, le réseau doit pouvoir dépasser les contradictions inhérentes à chacune des logiques d'experts. Ainsi, à la communication linéaire et descendante, en direction des professionnels et des administrés doit se substituer une communication projet, pour répondre à l'impression d'impuissance et de perte de légitimité des acteurs et du citoyen. Cette communication projet intègre, de fait, la dimension organisationnelle.

2.2- Dualité exogène-endogène pour un modèle d'écosystème local :

L'intelligence territoriale ascendante a une vision alternative du développement économique local dans laquelle la synergie des acteurs devient la clé d'un dynamisme réussi, favorise les coopérations hors marché et l'élaboration de ressources construites selon une logique endogène. Elle participe à l'engagement des acteurs dans l'espace public. Cet engagement implique une double acception. La participation d'un sujet à une action collective nécessite, d'une part, l'inscription de la singularité du sujet dans l'indistinction d'une appartenance collective et d'une mise en scène de la sociabilité et, d'autre part, l'attribution d'une dimension symbolique interprétable à la pratique effective mise en œuvre. « Tandis que l'identité est une articulation proprement symbolique, entre dimension singulière du sujet et sa dimension collective, l'engagement va se situer dans la mise en œuvre des stratégies, des actions et des pratiques sociales qui vont définir l'ancrage du sujet, constitué comme acteur, dans l'espace public de la sociabilité » (Lamizet, 2006, 60). L'engagement et appartenance semblent, ainsi, constituer les invariants des initiatives locales portées par des acteurs qui décident de tisser des liens sociaux et d'améliorer leur environnement. Face à la mondialisation et à la déterritorialisation de certains pans d'une économie qui n'est que rarement à échelle humaine, l'économie alternative a la volonté de placer l'homme au centre du système pour un développement local plus humain. Il s'agit donc de travailler à la définition de projets locaux démocratiques, hors influence des marchés, en communiquant cette vitalité utopique incarnée dans la société civile (Dacheux, 2007). L'alternative proposée, la solidarité et la participation qu'elle engendre, participent de la définition d'une économie du lien reposant sur une démarche de co-construction des propositions et des décisions qui engagent l'avenir. Le dispositif numérique a pour vocation d'aider les membres du réseau dans leurs échanges et à maintenir le lien dans le but de mutualiser les initiatives. Si les outils collaboratifs proposés sont simples avec une appropriation facile, leur rôle est d'accompagner l'innovation organisationnelle.

La modélisation herméneutique ci-après proposée tend à représenter la démarche de REVE en contexte.



Les politiques publiques, nationales ou locales, sont exogènes à l'acteur. Sur la commune de Sanary les contrats de ville sont le lieu d'applications locales d'orientations nationales. Ces projets « institués » (Castoriadis, 1975) dépendent d'une logique de « gouvernement ».

REVE tend à faire émerger un territoire apprenant par l'engagement d'acteurs hétérogènes et complémentaires autour d'un projet territorial local. Ce dernier valorise des ressources construites selon une logique endogène et permet la capitalisation des connaissances. Ce projet « instituant » (Castoriadis, 1975) relève d'une logique de « gouvernance participative » sollicitant les acteurs de la société civile. Dans cette gouvernance, l'accompagnement des pratiques professionnelles est une entité d'un système complexe et diversifié, soit « une société pollen », en interaction permanente et nécessitant des interventions intersectorielles et participatives (Boutang, 2008). Le réseau REVE peut être comparé à une structure cellulaire en charge de développer « une finesse de la jonction connectique » entre acteurs dont les capacités d'intervention sont définies par la pertinence du contact (Gramaccia, 2008, 59). Il est également vain de considérer que gouvernement et gouvernance participative sont antagonistes, elles s'articulent au contraire dans une pensée de reliance (Morin, 1991).

Conclusion :

Tout l'enjeu de REVE réside dans la préservation et la valorisation des identités de pratiques professionnelles locales (Rasse, 2006) souvent mises à mal par une uniformisation croissante de standards prescriptifs (Perriault, 2002), notamment à travers la généralisation sans contextualisation de dispositifs nationaux. Sont visées ici les valeurs d'une économie du lien et non du bien (Stiglitz, 2006) au profit de l'émergence de « capability » locales (Sen, 2003). Il s'agit de contribuer modestement à l'émergence d'un entrepreneuriat social local innovant (Seghers, Allemand, 2007) dont les fondements reposent sur la capacité des citoyens à s'engager pour contribuer à l'amélioration de la qualité de vie de tout le monde. Chacun peut s'engager dans une dynamique de mise en sens (Boutaud, 1998) et de mise en lien, car on ne peut avoir le dévouement sans l'affect (Clot, 2010). L'enjeu du réseau REVE est également la communication en direction du citoyen en attente de solutions et d'informations utiles et prêt à consentir du temps. Il s'agit, en effet, de contribuer modestement à l'inversion de la relation entre collectivités et citoyens pour pouvoir aborder les problèmes majeurs de la société. Ainsi, en face de problèmes complexes tels que l'éducation, le chômage, l'exclusion, la dégradation de l'environnement, il ne s'agit plus pour les collectivités territoriales d'imposer une réponse mais d'organiser et d'animer un processus collectif de recherche de solutions qui passe nécessairement par une mise en commun des perceptions et par une confrontation des différentes subjectivités dans une logique de gouvernance participative, foncièrement informationnelle.

Bibliographie

- Algan, Y., Cahuc, P., (2007), *La société de la défiance. Comment le modèle social français s'autodétruit*, Paris, Editions de la rue d'Ulm/Cepremap.
- Ardoino, J., (1987), « Finalement, il n'est jamais de pédagogie sans projet », *Éducation permanente*, p.153-157.
- Bantuelle, M., Maurel, J., Dario, Y., (1998), *Des concepts et une éthique*, Bruxelles, Question de santé
- Bernard, F., (2006), « Pratiques professionnelles / pratiques communicationnelles : des figures de l'engagement par les actes », *Questions de communication, série actes 3*, Presse universitaire de Nancy, p.13-27.
- Bougnoux, D., (2008), « La fonction symbolique créatrice de lien », in Batazzi, C., Masoni Lacroix, C. (Dir.), *Communication, organisation, symboles*, Revue MEI, n°29, L'Harmattan, Paris, p7-17.
- Boutang Y.M., (2007), *Le capitalisme cognitif : la nouvelle grande transformation*, Paris, Editions Amsterdam.
- Boutang, Y.M., (2008), *La société pollen, nouvelle économie politique à l'ère du capitalisme cognitif*, Paris, Hachette.
- Boutaud J-J, (1998), *Sémiotique et communication : du signe au sens*, Paris, L'Harmattan.
- Clot Y., (2008), *Travail et pouvoir d'agir*, Paris, Puf.
- Clot, Y., (2010), *Le travail à cœur. Pour en finir avec les risques psychosociaux*, Paris, La découverte.
- Castoriadis C., (1975), *L'institution imaginaire de la société*, Paris, Le Seuil.
- Dacheux E, (2007), *Communiquer l'utopie : économie solidaire et démocratie*, Paris, L'Harmattan, coll. *Communication et Civilisation*.
- Damon, J., (2009), *Questions sociales : analyse anglo-saxonnes*, Paris, Puf.
- De Certeau M., (1980), *L'invention du quotidien*, Paris, Gallimard, coll. *Folio Essai*.

- Dubet, F. (2004), *L'égalité des chances. Qu'est ce qu'une école juste?* Seuil, coll. La République des idées.
- Dufour D-R, (2001), « Les désarrois de l'individu sujet », <http://www.monde-diplomatique.fr/2001/02/DUFOUR/14750>.
- Duru-Bellat, M., (2002), *Les inégalités sociales à l'école*, Paris, Puf.
- Giddens, A., Diamond, P., Liddle, R., (2006), *Global Europe, Social Europe*, Cambridge, Polity Press.
- Giddens, A., Blair, T., (2002), *La troisième voie. Le renouveau de la sociale démocratie*, Paris, le seuil.
- Girardot J.-J. (Ed.), (2009), *Acts of the Annual International Conference, Besançon 2008*, deliverable 16 of caENTI, project funded under FP6 research program of the European Union, 653 pages.
- Girardot J.J., (2004), « Intelligence territoriale et participation », 3e rencontres, colloque Tic et territoire : quels développements ? Lille.
- Granovetter M. S., (1973), « La force des liens faibles », *Le marché autrement*, Paris, Desclée de Brouwer, p 45-74.
- Gramaccia, G., (2008), « Qualité, projet, numérique : trois variations symboliques de l'efficacité gestionnaire », in Batazzi, C., Masono Lacroix, C., (Dir.), *Communication, organisation, symboles*, Revue MEI, n° 29, L'Harmattan, Paris, p.55-67.
- Le Goff, J-P, (2003), *La barbarie douce. La modernisation aveugle des entreprises et de l'école*, La Découverte.
- Kaufmann, J-C, (2001), *L'entretien compréhensif*, Armand colin, Paris
- Lamizet, B., (2006), « Sémiotique de l'engagement », *Question de communication*, Série acte 3, p 57-67.
- Morin, E., (1990), *Introduction à la pensée complexe*, Paris, Esf.
- Pelissier, M; Pybourdin, I., (2009), « Intelligence territoriale : entre structuration de réseau et dynamique de communication », *Les cahiers du Numérique*, A. David (Dir.), n°4/2009, Editions Hermès Lavoisier, p. 93-109.
- Perriault, J., (2002), *L'impact de la normalisation sur les dispositifs d'enseignements*, rapport du groupe de travail Gemme, 36 pages, disponible sur : www.gis-gemme.org.
- Pybourdin I., (2008), « Appropriation des technologies de l'information et de la communication : le cas d'un projet engageant conduit au sein d'une institution éducative du premier degré », Thèse SIC, Université du Sud Toulon Var, 23 juin.
- Rasse, P., (2006), *La rencontre des mondes : diversité culturelle et communication*, Paris, Armand Colin.
- Quoniam, L, Lucien, A, (2010), *Intelligence compétitive 2.0: organisation, innovation et territoire*, Hermès-Lavoisier.
- Seghers V., Allemand S., (2007), *L'audace des entrepreneurs sociaux : concilier efficacité économique et innovation sociale*, Paris, Editions Autrement.
- Sen, A, (2003), *Un nouveau modèle économique : développement, justice, liberté*, Paris, Odile Jacob.
- Stiglitz, J-E, (2006), *Un autre monde*, Paris, Fayard.
- Weick, K., (1995), *Sensemaking in organizations*, Sage, Thousand Oaks, CA.
- Wenger E., (1998), *Communities of practice : Learning, meaning and identity*, New York, Cambridge, University Press.

Winkin Y., (2001), *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*, Paris, Le Seuil.

Rapports

Attali, A., Bressoux, P., (2002), « L'évaluation des pratiques éducatives dans les premier et second degrés », Rapport établi à la demande du Haut Conseil de l'évaluation de l'école.

Haut Conseil de l'éducation (HCE), (2007), « L'école primaire », Bilan des résultats de l'école.

Cour des Comptes, (2010), « L'éducation nationale face à l'objectif de la réussite de tous les élèves ».

Reiss, F., (2008), « Enseignement scolaire », Avis n°1199 présenté à l'assemblée nationale.

Thélot, C., (2004), « Pour la réussite de tous les élèves », Rapport de la Commission du débat national sur l'avenir de l'école.