

Nouvelle géographie des marchés et des cultures: la place de la communication dans l'émergence de l'innovation

Arlette Bouzon, LERASS, Université Toulouse III Paul Sabatier, France

Joelle Devillard, LERASS, Université Toulouse III Paul Sabatier, France

Abstract

La conception constitue l'activité organisationnelle la plus propice à l'innovation. Celle-ci est le plus souvent co-construite pas des acteurs aux savoirs diversifiés, mais ses conditions d'émergence se décrètent difficilement et résultent d'une alchimie complexe dans laquelle la dimension communicationnelle apparaît essentielle. Dans les structures projets du secteur touristique, sur lesquelles cet article est fondé, les TICs se révèlent indispensables au fonctionnement du groupe mais leur apport semble toutefois mitigé. Les processus de décision n'est pas seulement le fruit d'une démarche rationnelle fondée sur la réflexion et l'expérience mais il constitue également une réponse de circonstance à un contexte mouvant. Par ailleurs l'innovation peut être freinée par la qualité de la confrontation et du débat.

Introduction

L'innovation apparaît aujourd'hui essentielle, tant pour des consommateurs friands de nouveautés que pour des investisseurs toujours à l'affût d'opportunités et de différenciation commerciale. L'innovation est multiforme et peut tout autant concerner un produit ou un service que l'organisation qui les propose. Elle a fait l'objet de nombreuses recherches, portant sur l'entreprise innovante, les controverses scientifiques ou la conduite des projets industriels. Mais plus rares sont les travaux qui s'intéressent à l'émergence de l'innovation lors de la conception (Gramaccia, 2001, Bouzon, 2004), y compris – et surtout – dans les entreprises touristiques¹. C'est pourquoi, au-delà de l'indéniable apport des études existantes, les processus de coopération et la place de l'information et de la communication au sein des projets innovants constituent-ils toujours une énigme².

Portant sur des produits ou services toujours plus sophistiqués, la conception touristique implique la mobilisation d'une pluralité de savoirs et d'acteurs, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, qui doivent se comprendre et interagir pour atteindre un objectif de création collective tout en maîtrisant les risques associés, qu'ils soient liés à la fiabilité, disponibilité ou à la sécurité (Gu, 2007, p. 516) que

¹ « Le choix du tourisme comme objet d'investigations a longtemps suscité l'indifférence des chercheurs en Sciences Humaines » (Castellani, 2008)

² Cf. numéro 50, revue Hermès, « Communiquer-Innover. Réseaux, dispositifs, territoires », 2008.

programmatisques (coûts et délais). Leur coopération se révèle d'autant plus cruciale que le nombre d'informations et de connaissances à mobiliser est élevé (Palmborg, 2004), les interdépendances cognitives fréquentes et la structuration de l'activité difficile, voire impossible à déterminer a priori (De Terssac, 1996). En outre, la conception est aussi un processus de décisions... qui ne font pas toujours l'unanimité ! Dans un tel contexte où la question de «l'articulation » devient prégnante (Strauss, 1992), la dimension communicationnelle intervient en permanence dans un processus dont le résultat incertain est coproduit par des acteurs en interaction, durant les multiples phases de créativité, consolidation, confrontation et décision. Le savoir correspondant, construit lors d'échanges fréquents et soutenus (Lave, Wenger, 1991) arbitrés par un chef de projet, devient alors un bien public généré, maintenu et transformé par les différents intervenants (McLure, Wasko, Faraj, 2000) ; le collectif initial se transformant ainsi en ce qui peut s'apparenter à une communauté de pratiques (Giroux, 2006). Comment se construit la réflexion quotidienne au sein d'un tel projet de conception touristique ? Est-elle de nature collective ou bien individuelle et distribuée entre des acteurs isolés dont il faut coordonner l'activité ? S'appuyant sur les technologies de l'information et de la communication (ICT's)³, ce travail coopératif ne conduit-il pas à une surcharge informationnelle et au débordement cognitif ?

Cette contribution tente d'apporter quelques éléments de réponses à ces questions en mobilisant les théories disponibles et en les confrontant aux résultats d'une enquête⁴ de longue durée portant sur les processus de conception de produits touristiques.

La première partie porte sur l'émergence de l'innovation au sein des structures de projet et tente d'appréhender la place de la communication dans les processus de conception. La seconde s'intéresse à la prise de décision dans ces mêmes processus.

La conception de produits touristiques

La conception, qui recouvre l'activité d'élaboration d'un produit précédant sa réalisation, constitue l'un des espaces privilégiés de l'entreprise où naît l'innovation (Tseng and Kuo, 2007, p.480). Celle-ci émerge généralement dans les premières phases de conception quand le champ des possibles n'est pas encore trop restreint par les décisions déjà prises. La conception peut être innovante ou

³ Le sigle TICs désigne dans cet article l'ensemble des médias digitaux dont Internet, Extranet, courriels, logiciels de gestion intégrés de type progiciels de gestion intégrés (PGI) ou ERP (Enterprise Resource planning), mais également les médias dits « anciens ».

⁴ Avec observation, interviews (responsables concernés, chargés de marketing...) et questionnaires dans des PME.

routinière, selon l'originalité des caractéristiques du produit touristique concerné ou des moyens mis en œuvre pour sa réalisation. (Selmi, 2007, p.255).

Dès que le produit à concevoir atteint une certaine ampleur, dépasse les frontières ou les capacités de l'inventeur mythique individuel, la conception est généralement menée au sein d'une équipe de projet. Cette forme de travail vise notamment à favoriser le transfert de connaissances (Rolland, 2007, p. 554) et de mise en commun des compétences. Organisée autour du chef de projet, cette structure coopérative entre acteurs permet d'une part d'additionner et de mutualiser les savoirs en favorisant la « créativité collective » (Shapira, 1995), et d'autre part de limiter l'incertitude par l'échange et la confrontation des divers points de vue des acteurs concernés.

Emergence de l'innovation lors de la conception touristique

Au sein d'une structure projet quelle qu'elle soit, les acteurs développent au fil du temps des relations interpersonnelles qui inscrivent cette communauté de pratiques dans un cycle de vie (Wenger, 1998). Au début, les protagonistes ne se connaissent pas encore. Physiquement isolés (souvent installés dans des pays différents), ils font progressivement connaissance, se rassemblent, échangent et contribuent à la création d'artefacts collectifs (documents, rapports, comptes rendus...) au fur et à mesure de l'avancement du travail. L'émergence d'idées nouvelles et la confrontation des points de vue s'opèrent surtout en phase préliminaire avant qu'un processus plus formalisé ne conduise à la conception plus détaillée. Le projet arrivant à son terme, l'intensité des échanges diminue alors et la communauté finit par disparaître « c'est dommage : on s'est perdu de vue. On avait pourtant bien travaillé ensemble et on avait promis de se revoir mais... chacun est reparti de son côté et l'occasion ne s'est pas représentée! ».

La plupart des tâches de conception touristique est distribuée entre des acteurs spécialisés, relevant de métiers différents, tant en raison de l'étendue et de la spécificité des savoirs et compétences nécessaires que par le souci d'optimiser des ressources humaines rares et coûteuses. Les acteurs « sont simultanément (mais non conjointement engagés) sur le même processus de coopération, accomplissent des tâches bien déterminées, celles-ci ayant été allouées préalablement, et poursuivent donc des buts (ou du moins des sous-buts) qui leur sont propres tout en ayant pour objectif de participer le plus efficacement possible à la résolution collective du problème. » (Darses, Falzon, 1996, p. 127). Des périodes de co-conception existent cependant pour gérer les interfaces entre métiers ou sous-ensembles. Les étapes du raisonnement sont alors réparties entre les partenaires qui développent conjointement la solution en recherchant les meilleurs compromis ; l'optimisation du

produit touristique résultant rarement d'une somme d'optimisations locales indépendantes. Aussi, un acteur stratégique ayant un spectre de connaissances étendu, joue-t-il le rôle de conseiller-médiateur, dont la fonction nous paraît s'apparenter à ce « travail d'articulation » invisible, qui permet « que les efforts collectifs de l'équipe soient finalement plus que l'effort chaotique de fragments épars de travail » (Strauss, 1992).

Apparaissant comme une rupture dans l'entreprise, l'innovation nécessite un minimum de non-conformisme de la part de ses auteurs. Aussi les concepteurs concernés ont-ils besoin d'un espace d'autonomie vis à vis des règles en vigueur⁵ car l'innovation suit des chemins tortueux, non balisés et souvent à contre courant (Alter, 2000). Un cloisonnement des individus, une hiérarchie trop pesante, un encouragement à la conformité par des règles de management ou de qualité trop procédurales, une ambiance de travail où l'intolérance et le « chacun pour soi » conduisent à l'autocensure et à la rétention d'informations... sont autant de limites à l'innovation. En effet, dans un contexte de globalisation, la coproduction innovante implique un véritable esprit de confiance entre les individus pour que des idées encore mal dégrossies puissent être énoncées par certains, sans crainte du ridicule ou de jugements défavorables, puis enrichies par d'autres (Rolland, Stanley, Perrin, 2007, p. 553). Cet état de grâce est fragile dans un environnement qui a aujourd'hui tendance à développer la compétition individuelle. L'hétérogénéité du personnel (formation, parcours, status...) semble favoriser l'ouverture d'esprit, la tolérance et la réceptivité aux idées nouvelles même si elle engendre aussi des difficultés de compréhension et de communication (Bouzon, 2000). La qualité de l'ambiance de travail apparaît ainsi comme l'une des principales motivations des acteurs interrogés lors de nos enquêtes.

En outre, l'innovation suppose une acceptation de prise de risques par l'organisation et donc un certain droit à l'erreur accordé à ses auteurs.

Innovation et communication entre acteurs

Dans ces structures projets où l'échange d'information et la prise de décision constituent l'essentiel d'une activité toujours à raccourcir, les TICs se révèlent indispensables notamment avec le yield management (Selmi, 200, p.256). Elles commencent à utilement contribuer à combler les baisses de commissions des professionnels du tourisme qui, à l'avenir, pourront même envisager de vendre des

⁵ Cette réflexion est systématiquement présente dans les entretiens

temps d'accès à des informations touristiques par exemple pour peu que ces dernières soient complètes et personnalisées selon les profils et les caractéristiques du touriste potentiel⁶.

Mais ces technologies génèrent également des contraintes car elles éliminent le face à face (Rolland, Stanley, Perrin, 2007, p.562). Ainsi, la large diffusion d'informations est-elle favorisée par l'existence de listes prédéfinies qui n'engendrent pas de coûts spécifiques pour l'émetteur (absence de transmission de papier) tout en augmentant ceux à la charge des récepteurs (temps passé en lecture et impression multiple) « quelquefois, je ne sais plus où j'en suis. On reçoit tellement de mails par jour que moi, j'ai du mal à les gérer... Je ne les imprime pas tous car je n'ai pas le temps non plus ! Mais après je le regrette car je ne retrouve plus l'information initiale qui, sur le moment, ne m'avait pas paru utile ! ». Les TICs accroissent significativement une « charge informationnelle » partiellement utile (Bonneville, Grosjean, 2006, p. 36) et offrent une traçabilité relative des échanges, l'émetteur supposant, à tort ou à raison, que son courriel sera lu attentivement et archivé par son destinataire. Dans les entreprises étudiées, les messages précédemment envoyés par note de service, lettre ou fax, utilisent de plus en plus ce canal incertain : « J'ai vraiment de plus en plus de mal à lire tous mes mails... Je me fie à l'objet indiqué et n'ouvre que ceux qui me concernent. Mais quelquefois, ce n'est pas clair »⁷. Les acteurs se retrouvent ainsi " en copie " de la totalité de la documentation du projet, sans aucun tri préalable, et ont beaucoup de difficultés à retrouver l'information pertinente pour leurs activités propres. Souvent rédigés sur un ton impérieux, les courriels semblent imposer une réponse immédiate, voire un accord rapide, intégrant de fait l'individu dans une logique de satisfaction instantanée. Ce mode d'échange est jugé épuisant par de nombreux protagonistes en raison de la surcharge cognitive qu'il suscite. A la frontière de l'écrit et de l'oral (Hert P., 1997), les messages échangés ne respectent pas systématiquement les règles élémentaires de la civilité « les collègues oublient trop souvent de dire merci, ou simplement bonjour d'ailleurs ! ». Aussi, des propos apparemment anodins envoyés à titre d'information sont-ils perçus comme une injonction à mener des actions et cultivent d'ailleurs l'ambiguïté « Je ne sais pas si j'ai lu tous les messages qui me concernaient... mais ce que je sais, c'est qu'on saura me reprocher de ne pas l'avoir fait en cas de problème ! ».

Dans ces organisations mondialisées, les acteurs concernés sont en outre obligés de s'exprimer en anglais, ce qui leur pose inmanquablement des difficultés liées à la variabilité des systèmes linguistiques. Ainsi, si les termes scientifiques ou techniques sont généralement monosémiques ou monoréférentiels, les mots de la langue commune sont quant à eux polysémiques. Dans ce dernier cas, le co-texte permet généralement d'en comprendre le sens (Jacobi, 1999). Ainsi, l'émetteur ne peut jamais être sûr que ce collègue du bout

⁶ L'apparition de nouveaux acteurs dans la distribution en ligne et leur montée en puissance semblent aller en ce sens.

⁷ Les extraits d'entretien sont indiqués en italiques.

du monde - dont il ne connaît probablement qu'assez peu la culture et la langue - décodera avec justesse la valeur des mots ou des termes du message envoyé. Lorsque l'individu est amené à consulter un dictionnaire bilingue, général et/ou spécialisé¹⁵, il aborde le message en langue étrangère au niveau de la langue standard sans forcément avoir les moyens d'en pressentir les diverses significations. Par ailleurs, la nécessité de traduire un texte, déjà simplifié pour faciliter la compréhension du partenaire étranger, ne peut qu'amplifier l'écart entre le message initial et le message final. La multiplication de reformulations d'un même texte, créant fallacieusement un certain sens, pour cohérent qu'il soit, risque de déformer profondément la signification (Morillon L., Bouzon A., Caria M., 2006).

Par ailleurs chacun doit trier l'abondant courrier non sollicité transitant par Internet (Assadi H, Denis, J., 2005), dont l'origine, douteuse, est difficile à détecter par ses destinataires dans la masse des messages reçus : «Il y a toujours autant de mails qui sont d'origine inconnue, et malgré tous nos efforts de pare-feu ! Je pense qu'il y a des entreprises qui reconstituent nos adresses systématiquement à partir d'une réponse à un renseignement anodin ».

Cet environnement quotidien devient source d'ambiguïté. Les connaissances ne sont plus le fruit d'une démarche individuelle, mais celui d'une pratique collective, sociale, qui se développe grâce au bon vouloir de chacun. Dans un tel contexte, une confiance (Laufer R., Orillard M., 2000) relative, contingente, tient lieu de mode de coordination entre les acteurs, évitant à chacun de vérifier systématiquement la validité des informations reçues, ou de maîtriser des savoirs spécialisés toujours plus diversifiés.

Mais dans l'univers hiérarchisé de l'entreprise, comment s'effectue alors le processus décisionnel en conception ?

Une approche communicationnelle de la décision

La conception implique de multiples actions menées collectivement par l'équipe projet ou individuellement par chacun de ses membres. Ces actions peuvent avoir un caractère générique et récurrent (faire un certain type d'analyse ou de proposition), ou résulter d'un choix spécifique au terme d'un processus décisionnel (Tseng, 200, p.480). Nous nous intéresserons à ce dernier, sachant qu'une multitude d'options est souvent envisageable, que les points de vue sont généralement hétérogènes et que l'innovation éventuelle sera le fruit de toutes les microdécisions prises.

Une démarche pas toujours rationnelle

La perspective cognitiviste de l'organisation est fondée sur la prise rationnelle de décision (decision-making). Cette approche est fondée sur la distinction entre prise de décision et action, même s'«il incombe à l'organisation tout entière de décider autant qu'agir, car ces deux phases sont étroitement solidaires » (Simon, 1983, p. 3).

Mais cette démarche rationnelle n'est pas systématiquement appliquée durant un processus de conception qui résulte aussi d'une suite d'« actions situées » prenant appui sur le contexte sans application d'un plan préétabli (Suchman, 1987 ; Weick, 1979, 1995). En effet, la recherche et l'évaluation de solutions candidates se font souvent dans l'urgence, en raison de fortes contraintes de coût et de délais. Aussi la première solution jugée a priori satisfaisante, ou qui semble convenir au premier abord, est-elle souvent adoptée, sans faire l'objet d'une analyse critique approfondie de toutes ses conséquences et risques associés. De plus, l'action intervient souvent en réponse à un contexte affecté par de multiples aléas tels qu'une nouvelle requête d'un client, la non disponibilité d'un hôtel prévu, le déroulement anormal d'un voyage... et n'est fondé souvent que sur le « feeling » des acteurs, largement cité ! Des solutions initialement choisies se retrouvent alors dénaturées par des modifications successives qui leur font perdre leur attrait. De même, le contexte peut contenir des objets cognitifs qui incorporent un certain savoir et orientent par-là même l'action. « A la suite d'une demande urgente de proposition, une solution utilisée sur un autre voyage a été évoquée... et au final retenue mais sans véritable analyse.... ». Prise en réaction à un contexte mouvant, cette décision fait alors éventuellement l'objet d'une justification... a posteriori. L'introduction des TICs déjà évoquée (Lotus Note, collaborative tools, Mails, Databases) ne se traduit pas forcément par une amélioration de l'efficacité organisationnelle et ne contribue pas systématiquement à une prise de décision rationnelle ; les outils proposés n'étant pas toujours compatibles avec le fonctionnement et la culture de l'entreprise concernée et leur implantation étant particulièrement délicate. Ces méthodes nouvelles de travail en groupe proposent de gérer l'ensemble des échanges communicationnels au sein des voyageurs en mettant en avant leur composante collaborative (Rolland, 2007, p.560). Or sur ce dernier point il n'est pas inutile de rappeler que ce travail collaboratif espéré s'exerce entre des acteurs contingents motivés par des intérêts de circonstance dans un cadre contractuel, au sein d'une structure hiérarchisée. Outre la rationalité individuelle qui échappe en partie aux managers, malgré tous leurs efforts (de sélection, formation, entraînement, suivi, etc.), certains choix organisationnels conduisent toujours à l'ambiguïté voire à la transgression. Ces outils proposent en effet de nouvelles pratiques, avec une gestion commune des agendas individuels et un suivi au jour le jour des actions de chacun (nombre de rendez-vous hebdomadaire, temps passé à chaque activité, nombre

de commandes, montant de chacune d'entre elles...), une diffusion hiérarchisée de la documentation et la mise en commun des différentes banques de données quand elles existent (documents d'analyse, comptes rendus, résultats d'actions, fichiers clients...). Ainsi la gestion budgétaire centralisée modifie-t-elle sensiblement les procédures décisionnelles et le contrôle des activités de l'ensemble du personnel, « même si son rendement n'est pas démontré ».

En conséquence, au travers des rapports communicationnels, ces outils peuvent tout autant favoriser l'innovation touristique d'une équipe, en facilitant l'accès de chacun à l'information, que la freiner en retirant à chaque participant une part d'autonomie... ou en l'insérant dans des règles d'efficacité à court terme peu compatibles avec la recherche d'une innovation à plus long terme.

La qualité de la confrontation menée lors de débats ou au travers des divers documents utilisés lors du processus influe sur la décision.

Les conditions de la confrontation d'idées

Bien que la variété des situations et leur complexité s'accommodent peu d'une généralisation, l'activité de travail au sein des organisations touristiques apparaît intimement liée à la communication car la coopération des acteurs concernés est devenue indispensable en raison du nombre élevé d'informations et de connaissances à manipuler, des interdépendances cognitives et de la difficulté à structurer l'activité a priori.

Lors de la conception d'un produit touristique, tous les objets contribuent, à des titres divers, au travail à réaliser (brouillon, compte rendu, plan, analyse, planning, voucher ...) et en constituent des analyseurs. Ces « objets intermédiaires » permettent au chercheur de pénétrer à l'intérieur de l'activité de travail (Jeantet et al, 1996) et se révèlent notamment des traducteurs (révélateurs plus ou moins fidèles) de ce qui est réalisé, car ils marquent notamment l'état des relations entre les acteurs concernés. Leur caractère hybride permet d'identifier la contribution des individus intervenant dans le processus en ayant accès au contenu même de l'activité, et d'appréhender leur influence, en dépassant la seule valeur opératoire qui leur est dévolue. Qualifiés sous des vocables différents⁸, ils sont aussi des artefacts cognitifs (Norman, 1993:18)⁹ ou des supports de mémoire¹⁰ permettant de décharger les

⁸ Diversement nommés par les chercheurs (objets, objets-outils, objets informationnels ou artefacts, arrangement spatial, média représentationnel ou objets intermédiaires), ces différents supports expriment tous l'idée d'une médiation entre l'action et l'environnement.

⁹ Norman D., Les artefacts cognitifs. In Conein B., Dodier N., Thevenot L., (dir.) Les objets dans l'action. Raisons Pratiques, n°4, 1993. Le but de l'auteur dans cet article est de souligner le rôle que les artefacts physiques jouent dans le traitement de l'information, avec l'objectif de les intégrer dans la théorie actuelle de la cognition humaine (p. 20).

acteurs concernés de certains tâches et de structurer leurs activités. Ces divers objets sont également des médiateurs qui donnent à chacun des collaborateurs concernés une représentation commune et éphémère du projet en cours, ce qui est pourtant jugé nécessaire à son activité propre.

Or, la qualité de ces objets est très variable (notamment dans le cas des réponses à un appel d'offres) et rend parfois leur analyse délicate. Elle montre des différences très sensibles concernant la finesse de l'analyse menée lors de l'élaboration d'un nouveau produit touristique (par exemple le « sur-mesure de masse », ou celui touchant une nouvelle cible telle que le troisième âge), et surtout la qualité et la lisibilité des documents : « Tous les documents intermédiaires ne sont pas tous remplis, et, quand ils le sont, il manque des rubriques, ou des renseignements. Ce n'est pas grave si le rédacteur connaît les réponses et peut les donner en réunion. Mais quelquefois, ce n'est pas le cas. Ce n'est pas un oubli, c'est plus important que cela ».

Lors des réunions de travail, les circonstances dans lesquelles sont menées les confrontations d'idées ne sont pas toujours optimales. Ainsi, les conditions matérielles des réunions, qui permettent d'achever une phase de conception en autorisant le démarrage de la suivante, sont souvent difficiles « elles ont souvent lieu en fin d'après-midi, quand tout le monde est là... mais tout le monde est fatigué ». Les délais alloués sont courts (« toujours trop courts de toutes façons » disent les acteurs interrogés) d'autant que les individus concernés ne sont pas déchargés de leurs activités habituelles qu'ils doivent toujours assumer en parallèle « Quand je pars à ces réunions, en catastrophe en général, je laisse de côté ma charge de travail quotidienne... que je retrouve en rentrant... avec quelques dossiers supplémentaires à traiter en sus. Et quand il y a un dossier important que je n'ai pas eu le temps de traiter, cela me préoccupe durant toute la réunion. Malgré moi ». La documentation volumineuse (Rolland, 200, p. 555) est à analyser dans l'urgence, par un groupe constitué de quelques personnes. En outre, cette documentation n'est pas toujours intégralement disponible et leur parvient tardivement.

A l'issue des réunions, les documents finalisés sont également imparfaits : souvent peu lisibles, mal structurés, peu synthétiques, voire incomplets. Ils se révèlent peu précis, avec des manques d'information non comblés (équipements hôteliers, impact sur l'environnement¹¹, services proposés) ce qui peut entraîner des situations de crise (Tseng, 200, p.484). Les alternatives sont souvent absentes et les justifications imprécises. Le nombre total de questions soulevées préalablement, ou au cours du travail, ne peut pas être réglé tout de suite. Le charisme individuel tout comme la réputation du responsable concerné, ou le climat de confiance préalablement instauré, jouent alors un rôle déterminant dans le traitement des problèmes traités « moi, de toutes façons, à partir du moment où c'est JL qui le dit, je le suis. Il se trompe rarement ! ».

¹⁰ Cf. le cas du « Post it » dont il est fait largement usage dans ces structures.

¹¹ Cette information reste exceptionnelle, tant en PME que dans les grands groupes. « Mais, parmi ceux qui s'emploient à embrasser des principes de durabilité sans être des voyageurs spécialisés, rares sont ceux qui les ont appliqués dans la création de leurs programmes » (Tixier, 2008, p.24)

Enfin le débat est parfois biaisé par des aspects contractuels préalablement établis (avec les sous-traitants, les réceptifs...), les enjeux sous-jacents n'étant pas négligeables. Aussi les réponses formelles limitent-elles l'ampleur des innovations tentées ou proposées par les concepteurs, ce qui suscitent une frustration certaine. « Bien que fondatrice (Barnard, 1938), omniprésente (Mintzberg, 1973) et constitutive (Taylor, 1993) » (Giroux, 2006, p. 178), la dimension communicationnelle, semble alors oubliée, voire malmenée dans cet univers a priori peu concerné.

Conclusion

La conception constitue le lieu privilégié de l'émergence d'innovation dans les produits touristiques. Elle s'effectue à partir de diverses réflexions individuelles ou collectives menées par des acteurs qui mobilisent leurs connaissances propres dans une construction sociale du savoir et s'accordent progressivement sur un répertoire partagé de concepts et d'outils.

Le plus souvent routinière, la conception au sein d'une organisation peut également offrir des conditions particulières propices à la créativité et à l'invention, voire l'innovation. Est-ce en raison du charisme du manager qui sait mobiliser ses équipes, d'une ambiance de travail favorable au jaillissement des idées et à la confrontation, du plaisir de se surpasser entre spécialistes qui s'estiment, du goût du « challenge » collectif et de la prise de risque ? Cette alchimie reste une énigme même si la dimension communicationnelle apparaît décisive.

Dans l'industrie touristique, la décision résulte à la fois d'une démarche cognitive rationnelle, éventuellement biaisée, et d'actions situées justifiées a posteriori. Au regard des pratiques observées, les théories de la démarche cognitiviste et de l'action située peuvent être utilement mobilisées. Elles semblent complémentaires et non contradictoires, quel que soit le type d'activité. Au-delà de l'interaction, l'approche de la communication est ainsi autant centrée sur la relation interindividuelle que sur la cognition, considérée comme l'activité d'analyse, de synthèse, de déduction, de formulation d'hypothèse, d'établissement de diagnostic... impliquant l'individu ou le collectif. Plus l'incertitude quotidienne est grande, plus la place de la cognition devient prépondérante, même si l'aspect relationnel garde toujours de son importance dans un univers hiérarchisé. Ces situations de travail constituent un lieu privilégié d'étude des liens entre communication et cognition, dans une perspective interactionniste élargie.

Bibliographie

Almeida d' N., Griset P., Proulx S., (2008), Introduction, numéro 50, revue Hermès, « Communiquer-Innover. Réseaux, dispositifs, territoires », p .9-16

Assadi, H., Denis, J. (2005). Les usages de l'email en entreprise : efficacité dans le travail ou surcharge informationnelle ? In Kessous E., J.L. Metzger (Eds), *Le travail avec les technologies de l'information*, Paris, Hermès, p.135-154.

Avenier, M.J. (coord.) (1997). *La stratégie "chemin faisant"*, Paris, Economica.

Bonneville, L., Grosjean, S. (2006). L'« Homo-urgentus » dans les organisations : entre expression et confrontation de logiques d'urgence, In *Figures de l'urgence et communication. Communication et organisation*, n°29, juin, p.23-47.

Bouzon, A. (2006). *Etudier la communication organisationnelle : champs, concepts, perspectives*. Paris, L'Harmattan, p. 159-189.

Brackenbury, M. (2004). *Has Innovation Become a Routine Practice that Enables Companies to Stay ahead of Competition in the Travel Industry?* Paris, OECD Publishing.

Castellani J.-P., (2008), De la mise en scène à la mise sur scène : anthropologie de la communication appliquée au tourisme en Corse. In Gellereau M., *Approches des questions culturelles en sciences de l'information et de la communication*, Editions du conseil scientifique de l'université Charles de Gaulle, Travaux et recherches, Lille, p. 71-78

Decelle, F.X., Tassin, J.F. (2005). *Tourisme et Innovation. Bilan et Perspectives*. Paris, La Documentation

Française. eMarketer. (2006). *Travel Agencies Online*. Retrieved July 7, from http://www.emarketer.com/Reports/All/Travel_world_aug06.aspx

ForresterResearch. (2006). *European Travel Has Just Only Taken Off*. Retrieved June 20, from <http://www.forrester.com/Research/Document/Excerpt/0,7211,38994,00.html>

Giroux, N. (2006). Le « nouage » des savoirs en organisation, In Bouzon A., *Etudier la communication organisationnelle : champs, concepts, perspectives*. Paris, L'Harmattan, p. 159-189.

Green, R., Cunningham, W.H., Cunningham, I.C. (1975). The Effectiveness of Standardized Global Advertising. *Journal of Advertising*. n° 4.

Gu, H., Turner, W. (2007). The Impact of SARS on the Consumer Behaviour of Chinese Tourists, in *Tourism, Mobility and Technology*, Frédéric Dimanche (Ed), CERAM.

Hert, P. (1997). Quasi-oralité de l'écriture électronique et sentiment de communauté dans les débats scientifiques en ligne, *Réseaux*, n°17 1997, p. 32-48.

Lauffer, R., Orillard, M. (2000). *La Confiance en Question*, Paris, L'harmattan.

Lave J., Wenger E. (1999). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge MA, Cambridge University Press.

Lorimor, E. S., Watson Dunn, S. (1967). Four Measures of Cross-Cultural Advertising Effectiveness. *Journal of Advertising Research*, n° 7.

McLure, Wasko M., Faraj S. (2000). "It is what one does": Why people participate and help others in electronic communities of practice. *Strategic Information Systems*, 9, p. 155-173.

Miracle, Gordon E. (1968). *International Advertising Principles and Strategy*. MSU Business Topics. n° 16.

Morillon, L., Bouzon, A., Caria, M. (2007). Les acteurs de l'entreprise face à l'évolution des supports de communication interne et à l'émergence des TIC : des pratiques plurielles, In Jeannine Gerbault, éditions L'Harmattan, *La langue du cyberspace : de la diversité aux normes - Collection Communication, Médias*, p. 27-42

Palmberg, C. (2004). The Sources of Innovation – Looking beyond technological opportunities. *Economics of Innovation and New Technology*, 13, p. 183-197.

Peters, M., Pikkemaat, B. (eds) (2005). Innovation in hospitality and tourism, special edition of the *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol 6, p. 3-6.

PhoCusWright. (2005). Online Travelmarket Statistics. Retrieved September 9, from <http://www.channel.phocuswright.com/user.php?op=loginscreen&module=NS-User>

Rolland, N., Stanley, T., Perrin, A. (2007). Mechanisms of Knowledge Transfer Across Boundaries and Cultures: The Case of a Global Travel Firm, in *Tourism, Mobility and Technology*, Frédéric Dimanche (Ed), CERAM.

Selmi, N. (2007). Yield Management: A Technological Innovation in Services. Impacts on Hotels and Customers, in *Tourism, Mobility and Technology*, Frédéric Dimanche (Ed), CERAM.

Shafir, E., Tversky, A. (1997). Penser dans l'incertain. Raisonner et choisir de façon non conséquentialiste. In Dupuy J.P., Livet P. (dir.) *Les limites de la rationalité*, T.1, Paris, La découverte, p.118-150.

Shapira, P. (editor), (1995). *The R&D workers. Managing innovation in Britain, Germany, Japan and the United-States*. London Quorum Books.

Strauss, A. (1992). *La trame de la négociation. Sociologie Qualitative et Interactionnisme*, Paris, Éd. L'Harmattan.

Suchma, L., (1987). *Plans and situated action : The problem of human-machine communication*. New York, Cambridge University Press.

Taylor J., Coore(n F., Giroux N., Robichoud D. (1996). *The Communicational Basis of Organization : Between the Conversation and the Text*, *Communication Theory*, vol. 6, no. 1, p.38-52.

Tseng, C., Kuo, H. (2007). Configuration of Innovation and Performance in the Hotel Industry: Evidence from Taiwanese Hotels, in *Tourism, Mobility and Technology*, Frédéric Dimanche (Ed), CERAM.

Terressac de G., Friedberg E. (coord.) (1996). *Coopération et conception*. Toulouse, Octares,

Tixier M., (2008). Voyage durable et voyageur mal avisé : celui-ci peut-il s'en faire une juste représentation ? *Humanisme et entreprise*, n°288, juin, p.10-25

Weick K.E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage Publications, Foundations for Organizational Science, Thousand Oaks, CA.

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity*. Cambridge MA, Cambridge University Press.

World Tourism Organization. (2006). *Tourism 2020 Vision*. Retrieved July 10, 2006, from <http://www.world-tourism.org/facts/wtb.html>

World Tourism Organization. (1994). Document SEC/2/94/BM.