



**HAL**  
open science

## Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux et perspectives

Jean-Luc Bouillon

### ► To cite this version:

Jean-Luc Bouillon. Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations : contours, enjeux et perspectives. X° Colloque bilatéral franco-roumain, CIFSIC Université de Bucarest, 28 juin – 3 juillet 2003, Oct 2003. sic\_00000949

**HAL Id: sic\_00000949**

**[https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic\\_00000949v1](https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00000949v1)**

Submitted on 30 Mar 2004

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Jean-Luc Bouillon  
Laboratoire d'Etudes et de Recherches  
Appliquées en Sciences Sociales (LERASS)  
Université Paul Sabatier Toulouse 3  
[Jean-luc.bouillon@iut-tlse3.fr](mailto:Jean-luc.bouillon@iut-tlse3.fr)

## **Pour une approche communicationnelle des processus de rationalisation cognitive des organisations :**

### **Contours, enjeux et perspectives**

Au-delà des spéculations techniques, financières et intellectuelles qui accompagnèrent à la fin des années 1990 l'émergence d'une supposée « nouvelle économie » associée à la « société de l'information », la dimension cognitive semble occuper une place de plus en plus importante dans le fonctionnement des organisations, qu'il s'agisse des entreprises marchandes ou des structures non marchandes, administrations voire associations. Les Technologies d'Information et de Communication (TIC) ainsi que les processus sociaux d'information et de communication joueraient désormais un rôle central dans la production de valeur ajoutée et dans la réalisation des missions des organisations (ASKENAZY, GIANELLA, 2000 ; CORSANI 2001 ; PETIT 2001). Ils seraient associés à des changements profonds des méthodes de travail et des organisations industrielles et commerciales. Le cognitif deviendrait *facteur de production* : traitement des données administratives, commerciales et comptables, formalisation des savoirs et des savoir-faire de différente nature, développement des capacités individuelles et collectives à les mettre en oeuvre en situation, sont de plus en plus considérés comme un fondement de la productivité des organisations, ce qui explique pourquoi managers et gestionnaires leur prêtent une attention toute particulière.

Au-delà de l'essor des outils estampillés « Knowledge Management », les démarches de gestion des connaissances prennent de multiples formes, organisationnelles et techniques, participant de phénomènes de *rationalisation cognitive*. Partout présents sans être très

identifiables, ces derniers transparaissent dans la réalisation du travail quotidien, dans les structures et le fonctionnement des organisations, tout comme dans les discours qui accompagnent les politiques managériales et visent à légitimer les évolutions du système économique. Nous chercherons dans un premier temps à explorer les grands axes des rationalisations cognitives en présence afin de montrer comment, au-delà de leur diversité, elles participent d'un même mouvement visant à normaliser le fonctionnement cognitif des organisations. Une telle approche implique de rapprocher des catégories d'analyse généralement incompatibles, relatives aux logiques d'action individuelles et collectives, aux rapports sociaux, aux idéologies et technologies. Ceci implique un cadre d'analyse spécifique : c'est dans cet objectif nous nous efforcerons de mettre en évidence les principales dimensions communicationnelles qui caractérisent les organisations, afin d'analyser comment elles peuvent fonder un cadre intégrateur susceptible de remplir un tel rôle.

## **1- Rationalisations cognitives et transformations organisationnelles**

### ***1.1- Rationalisation de la circulation des informations***

En apparence, le développement de la place du cognitif dans les activités économiques manifesterait une rupture avec les principales caractéristiques du capitalisme industriel que sont l'organisation taylorienne de la production, le contrôle et l'aliénation des individus. La place croissante occupée par la production et la mise en œuvre de savoirs dans les activités productives impliquerait une plus importante autonomie des salariés, rendue nécessaire par l'évolution des types de travail, ainsi qu'une plus large place laissée à l'initiative et à la créativité. Mais une analyse plus fine et une mise en perspective des différentes pratiques de gestion cognitive actuelles nous semble au contraire montrer que le capitalisme cognitif se traduit par la poursuite de la rationalisation des processus productifs déjà engagée dans le capitalisme industriel. Celle-ci ne touche plus seulement les tâches en tant que telles, mais s'étend justement aux activités de communication et de production de connaissances. Il est ainsi possible d'identifier trois formes de rationalisations cognitives.

Le premier axe de rationalisation cognitive porte sur les données indispensables au fonctionnement de toute organisation marchande et, de plus en plus souvent, non marchande. L'élément central est constitué par l'amélioration de la qualité de la circulation et du traitement des informations liées à la gestion administrative et comptable, aux transactions (commandes, paiements, logistique, prestations de services...) et à la connaissance du marché, dans un contexte où l'individualisation des comportements de consommation se traduit par une personnalisation accrue des offres commerciales. L'ensemble des données, chiffrées ou exprimées formellement, qui sont produites et utilisées quotidiennement dans la vie d'une organisation, permettent de prendre des décisions, d'évaluer les conséquences de choix opérés antérieurement. Automatiser leur traitement correspond à une poursuite du mouvement de substitution du capital au travail engagé depuis les origines de l'industrialisation (PETIT, 2001, p. 2-6). Cette rationalisation comporte un versant organisationnel déjà ancien, lié au développement de la sous-traitance, aux processus d'externalisation et aux organisations en flux tendus. Le client est au centre du modèle, il est nécessaire de comprendre ses attentes malgré leur évolution permanente pour fabriquer un produit ou un service adapté. Parallèlement, la rentabilité économique d'un tel système implique de limiter au maximum les coûts de fonctionnement, et de produire à la demande pour limiter les stocks. La qualité de la circulation et du traitement des informations à chaque niveau est par conséquent essentielle au bon fonctionnement du système, les TIC jouant ici un rôle central. Le développement massif depuis quelques années des Progiciels de Gestion Intégrés (Enterprises Resources Planning, ERP) s'inscrit dans le cadre de cette évolution. Les ERP désignent des suites logicielles intégrées, dont les modules, conçus par un même éditeur<sup>1</sup>, doivent être à même de gérer l'ensemble des processus d'une entreprise en intégrant dans un système informatique unique les grandes fonctions de l'entreprise, GRH, gestion comptable, vente, distribution, production. Il s'agit d'améliorer la mise en relation des informations de gestion au sein de l'entreprise, mais aussi de mieux intégrer les échanges avec un réseau de sous-traitants. Chaque information est saisie ou entrée une seule fois, ce qui limite pertes de temps et risques d'erreurs ; mais elle peut être accessible depuis n'importe quel module. Les solutions de SRM (Supplier Relationship Management, gestion de la relation fournisseurs) et de e-CRM (Consumer Relationship Management, ou Gestion des Relations Clients) constituent les principales composantes d'un ERP : elles visent à optimiser les achats par la gestion informatisée des approvisionnements pour la première et à mieux connaître le marché, l'évolution de la demande des clients, de leurs attentes, de leur satisfaction dans l'esprit d'une

---

<sup>1</sup> Les principaux étant SAP, Peoplesoft, Oracle, IBM, et, de plus en plus, Microsoft.

relation commerciale plus personnalisée pour la seconde. Dans le prolongement de la logique des flux tendus, les ERP renforcent donc l'interconnexion entre les différentes étapes du processus productif, et entre production et distribution. A ce titre, ils renforcent la fluidité de la circulation des informations et réduisent les coûts de transaction.

## **1.2- Rationalisation des méthodes et des organisations**

Le second axe de rationalisation cognitive porte sur les méthodes de travail, les modes opératoires, mais aussi aux savoir-faire tacites (habiletés, tours de mains, expériences) possédés par des individus ou des collectifs et permettant le fonctionnement des organisations, la production effective de biens ou de services ainsi que leur commercialisation. Au-delà de l'amélioration de l'efficacité économique par une meilleure maîtrise des processus, l'objectif visé est la conservation des savoirs, des savoir-faire et de l'expérience de l'organisation. Il s'agit de *codifier* ces savoirs (FORAY, LUNDEVALL, 1998), c'est-à-dire de les dissocier des personnes et des groupes qui les détiennent à un moment donné en les transcrivant afin de favoriser leur transmission et leur acquisition par les autres acteurs qui seraient amenés à les utiliser. Cette démarche trouve son intérêt au cours d'une même période, pour intégrer des personnes nouvellement recrutées par exemple, ou dans le but de présenter un processus de production lisible et transparent à de futurs donneurs d'ordre ; mais aussi de manière décalée dans le temps, lorsqu'il est nécessaire de retrouver la «mémoire» d'un projet. L'enjeu est alors de profiter des retours d'expérience pour résoudre des problèmes survenant sur une installation en fonctionnement, ou ne pas commettre à nouveau des erreurs ayant déjà été commises. Cette seconde rationalisation cognitive portant sur les méthodes de travail se manifeste au travers d'une dimension organisationnelle, tout particulièrement visible dans les démarches de transcription des savoir-faire tacites impliqués par la certification aux normes d'assurance qualité ISO 9000. Mises en place en 1987, révisées en 1994 et en 2000, ces dernières cherchent à dépasser la démarche corrective des contrôles qualité réalisés à posteriori pour s'inscrire dans une logique préventive, où toutes les étapes d'un processus de production sont étudiées afin d'éviter au maximum la non qualité. Les normes ISO 9000 fournissent un cadre permettant à chaque entreprise de mettre en place son propre système de management de la qualité : elles sont génériques et adaptables, puisqu'elles apportent une grille permettant de lister avec une très grande finesse les étapes de l'activité organisationnelle. Cette formalisation accrue des méthodes et des règles structurant les

activités est indispensable au fonctionnement d'organisations devenues plus décentralisées et réactives, pour répondre aux impératifs de la production en flux tendus et du pilotage par l'aval. Elle prend pourtant place dans le prolongement direct de l'organisation scientifique du travail taylorienne, en se traduisant par la définition de «fiches de postes» prescrivant les activités de manière encore plus fine et contribuant ainsi à transformer des savoirs tacites en savoirs formels. Cette seconde rationalisation cognitive portant sur les méthodes est complémentaire de la première, qui portait sur les informations. Elle renforce la capacité de les utiliser de manière distribuée et indépendante des personnes et des situations. Elle participe des principes essentiels du capitalisme : investir, accumuler, mettre en forme des richesses pour qu'elles deviennent elles-mêmes productrices de richesses supplémentaires. Les savoirs que l'on stocke et dont on facilite l'utilisation jouent un rôle identique à celui des investissements corporels opérés dans des usines ou des entreprises, ou encore du capital financier. Les démarches de formalisation des méthodes, des savoirs et des savoir-faire s'inscrivent dans une logique *d'accumulation* qui n'est pas plus nouvelle que la volonté d'améliorer la fluidité des informations. La dernière version des normes ISO 9000 parue à la fin de l'année 2000 laisse une place importante aux facteurs humains comme la formation et les compétences aux côtés des procédures techniques : au-delà des savoirs, le travail collectif fait également l'objet de rationalisations cognitives.

### **1.3- Rationalisation du travail collaboratif**

Le troisième axe de rationalisation cognitive porte justement sur les processus de communication intervenant dans le cadre professionnel. Discussions, négociations, échanges argumentés, constituent tout à la fois le socle du travail collaboratif, et celui de la mobilisation des savoirs. En effet, stocker des informations ne signifie pas systématiquement qu'il sera possible de retrouver leur sens, de les adapter, de les mettre en œuvre dans le cadre d'une situation de travail collective rapprochant des personnes appartenant éventuellement à plusieurs organisations différentes. Savoirs et savoir-faire ne sont pas des ressources comme les autres : ils *ne peuvent être complètement codifiés*, et conservent une dimension irréductiblement tacite. Même dans le cas où ils sont très largement transcrits, *les conditions (techniques, sociales, organisationnelles...) de leur mise en œuvre varient en permanence*, à chaque fois qu'ils sont mobilisés, surtout dans les nouvelles organisations productives marquées par l'incertitude. Ceci implique des ajustements, des adaptations, débouchant

d'ailleurs sur la *production de nouvelles connaissances en situation*. La « valeur » du capital cognitif – cette notion est d'ailleurs contestable – n'est pas seulement liée à la capacité à conserver des savoirs, mais dépend aussi de l'aptitude des acteurs d'une organisation à les *mobiliser* collectivement, c'est-à-dire à les adapter aux situations rencontrées dans le cadre du travail (BOUILLON, 1999). Les savoirs dont il est question ici ne se résument pas à des données ou à des méthodes. Ils renvoient à des capacités partagées permettant à des individus ou à un groupe de mobiliser collectivement des connaissances, c'est-à-dire de travailler ensemble : il s'agit de parvenir à une situation de résonance cognitive (BOUGNOUX, 1995). En termes plus concrets, les savoirs dont il est question ici portent sur l'organisation elle-même, sur les interlocuteurs à contacter en cas de besoins, sur les compétences possédées par les uns et les autres, sur l'histoire partagée dans un collectif autour d'un projet, dans laquelle se sont construites les expériences, les compétences. Ces connaissances d'ordre relationnel fournissent à la fois des informations, mais aussi des clés d'interprétation : par exemple, les raisons et les modalités précises de choix d'une solution technique effectuée antérieurement, ou de son abandon lors d'un projet précédent. Les organisations par projets (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 1999), qui se développent tant dans les activités de conception que dans la production et reposent sur l'élaboration de collectifs temporaires mis en place à l'occasion d'une réalisation spécifique sont au cœur de ces problématiques.

La capacité à constituer un collectif, à partager un même contexte de mobilisation des connaissances est essentielle. Un appui technique est ici constitué par les portails d'entreprises, solutions informatiques prétendant offrir l'accès à l'ensemble des ressources cognitives d'une organisation : ils incorporent des fonctionnalités de communication (mail, chat, outils de travail collaboratif), mais aussi l'accès aux modules d'ERP et à l'information stockée dans l'entreprise – documents techniques ou professionnels, des cahiers de charges, des courriers échangés avec des partenaires économiques – tout en apportant une vision globale et structurée via les agendas partagés et les dispositifs de cartographie des compétences. Paramétrables en fonction des besoins et des autorisations de chaque utilisateur, les portails sont édités et commercialisés entre autres par les industriels de l'informatique à l'origine des ERP. *Pour la société SAP, «Le portail permet de simplifier, d'unifier, de personnaliser et de rendre plus flexible l'environnement de travail de chaque individu. Il valorise et rentabilise le capital aujourd'hui le plus précieux de l'entreprise : la connaissance. (...)le portail définit chaque environnement en fonction du rôle de la personne. Il permet le développement de cette connaissance en facilitant l'échange et la collaboration, il donne enfin*

*de la flexibilité au système, l'information permettant à ce dernier de devenir un outil d'aide au changement.* »<sup>2</sup>. Les portails relaient l'ensemble des dispositifs de rationalisation cognitive évoqués plus haut pour constituer une infrastructure informatique pour le travail collectif. Cette dernière est basée sur le développement d'environnements socio-organisationnels susceptibles de favoriser la mobilisation des connaissances au cours des activités de travail. Par delà les innovations techniques, il s'agit d'une véritable normalisation du travail collaboratif visant à favoriser l'organisation par projets et les collaborations ponctuelles entre acteurs d'une même société ou de plusieurs entreprises distinctes. Au-delà des innovations techniques, ces dispositifs révèlent une nouvelle phase historique de la division du travail, répondant à la nécessité de développer une action collective productive à partir de la coordination de tâches individuelles.

Les trois types de rationalisations cognitives que nous venons d'évoquer représentent différentes facettes d'une même dynamique évolutive. Elles demandent à être appréhendées simultanément pour saisir leurs interdépendances : la question centrale n'est pas celle du traitement et de la conservation d'informations et de savoirs, considérés comme matière première, mais bien plutôt celle de la mobilisation des connaissances en situation. L'important est en effet de développer une capacité à utiliser, à adapter, à produire des connaissances plus formelles ou plus tacites. Ceci implique de multiples activités d'échange, de production de sens, de transmission d'informations, de collaboration, de coordination ; mais aussi de faire référence à des cadres d'interprétation de la réalité. Ces phénomènes de communication en organisation apparaissent directement liés aux rationalisations cognitives et aux transformations dans lesquelles elles s'inscrivent. Ils ouvrent des pistes d'analyse dignes d'intérêt, mais impliquent de bâtir un cadre conceptuel et méthodologique adapté.

## **2- Vers une analyse communicationnelle des rationalisations cognitives**

---

<sup>2</sup> [www.sap.com/france/solutions/portals](http://www.sap.com/france/solutions/portals)



## **2.1- Les enjeux de l'analyse des organisations dans une perspective communicationnelle**

Partout présents dans les organisations, les phénomènes de communication sont rarement conceptualisés en tant que tels par les sociologues et les économistes hétérodoxes, qui évoquent plutôt de « conventions », de « dispositifs cognitifs collectifs », de « régulation autonome ». La communication, « les communications », plus exactement, semblent faire référence à sorte « d'éther » dans lequel baigneraient actions individuelles et collectives, organisations et rapports sociaux. Elles sont tellement omniprésentes qu'elles en deviennent diffuses, peut-être trop insaisissables pour être analysées en tant que telles. Il nous semble pourtant essentiel de focaliser notre attention sur ces phénomènes polysémiques. Ils renvoient en premier lieu à des questions de production de sens et d'interprétation de messages, d'actions, de contextes, de manière individuelle et collective. Au-delà, la communication est partie prenante de la structuration d'un ensemble social tel qu'une organisation. La métaphore du réseau comme les réalisations techniques qui le matérialisent font référence simultanément à une infrastructure permettant la transmission de données et de messages, et à un dispositif qui structure, encadre et peut-être même enferme (MUSSO 2003) le fonctionnement organisationnel. Assurance qualité, ERP, intranets, portails, ambitionnent de jouer ce double rôle. Enfin, la communication renvoie à la production de discours qui contribuent à construire une organisation compatible avec les impératifs économiques et induisent la naissance de représentations favorables chez les différents acteurs. Dans les deux cas, l'enjeu est de parvenir à une modification « volontaire » des comportements, corollaire d'une implication individuelle et d'une intériorisation des objectifs organisationnels (OLIVESI 2002). Les phénomènes communicationnels apparaissent ainsi prometteurs pour expliciter les différentes dimensions symboliques qui caractérisent les organisations et pour les mettre en relation avec les dynamiques organisationnelles dans lesquelles ils s'inscrivent. Sur ce plan, les Sciences de l'Information et de la Communication apparaissent porteuses de contributions complémentaires originales par rapport aux autres sciences humaines et sociales.

C'est justement pour le faire exister scientifiquement et dépasser les approches managériales instrumentalisées de la « communication d'entreprise » qu'a été créé en 1994 le Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles (Org&Co) au sein de la Société Française des Sciences de l'information de la Communication (SFSIC).

Fonctionnant en réseau réunissant des chercheurs français, belges, danois et québécois, ce groupe organise tous les deux ans des journées d'études autour de thèmes transversaux, relatifs aux problématiques de la communication organisationnelle (Rennes, 1996), aux objets de communication (Lille 1997), aux concepts (Aix-en-Provence 1999) et aux dynamiques reliant communication et organisations (Castres 2001). Des colloques, ainsi qu'un numéro spécial de la revue *Sciences de la Société* (50-51) ont par ailleurs été publiés. Comment identifier les phénomènes de communication que l'on peut observer au sein des organisations ? Qu'est ce qui, à l'inverse, au sein d'une organisation, ne relève pas à un degré ou à un autre de la communication ? Cette diversité d'objets et de pratiques de communication est d'ailleurs à l'origine de la multiplicité et de la richesse des différentes approches qui coexistent actuellement. Il est toutefois nécessaire de procéder à un repérage. Trois grandes dimensions communicationnelles peuvent ainsi être identifiées dans les travaux publiés depuis une dizaine d'années dans ce champ en constitution.

## **2.2- Les dimensions communicationnelles des organisations**

La première dimension communicationnelle des organisations est constituée par les *situations de communication* qui se déroulent au quotidien. Elle porte plus précisément sur les interactions et les relations interpersonnelles qui structurent le travail collectif et participent de la réalisation de ce dernier. Cette dimension est structurée par les liens rattachant les situations de communication professionnelles, les échanges verbaux, les écrits, l'activité de travail elle-même dans sa diversité. Elle fait référence à des aspects touchant « *toute la gamme de ses usages - débat, négociation, figuration, intellection, coopération pratique, etc. - et de ses manifestations - instances de parole collectives, échanges interindividuels, discours circulants oraux ou écrits, énoncés isolés au sein d'actes techniques, communications multimodales ou encore écrits de travail* » (LACOSTE, 2000). Que l'on étudie, pour ne prendre que ces deux exemples, les interactions verbales dans un service hospitalier (GROSJEAN, LACOSTE, 1999) ou les écrits professionnels collectifs des éducateurs spécialisés à partir de leurs propres expériences (DELCAMBRE, 1997), cette approche située permet d'analyser de quelles manières les processus communication explicitent le fonctionnement quotidien des groupes de travail et les modalités de réalisation des activités en dépassant les approches en termes de pouvoir et de régulations sociales propres aux sociologues et aux psychosociologues. Les acteurs traitent communicationnellement de

problèmes organisationnels : nous ne sommes pas non plus ici pas très éloignés de la perspective développée par Philippe Zarifian (ZARIFIAN 1996), qui analysait la communication argumentée au travail en effectuant une mise en relation avec *l'agir communicationnel* habermassien. Cette première dimension communicationnelle se focalise sur les problématiques et les pratiques associées à l'interprétation, à la production de sens, à l'élaboration et à la mobilisation de connaissances en situation. L'enjeu est de passer de la discontinuité des situations, des actes et des événements qui sont au cœur de l'action collective quotidienne à la dynamique des organisations, marquée par la transformation et la recomposition d'institutions. Toutefois, du fait de la perspective micro-sociale de ces travaux, la question des rapports sociaux et hiérarchiques qui traversent une organisation, ainsi que les logiques économiques et techniques en présence, n'est pas véritablement abordée.

La seconde dimension communicationnelle des organisations se situe au niveau des *processus de communication*, dans leur association avec processus productifs des organisations. Le problème communicationnel est ici relié aux questions de management, d'évolution des organisations et de création de valeur ajoutée. Il s'agit d'aborder en termes scientifiques les questions relatives à « l'économie de l'information » et à la « nouvelle économie » afin de saisir en quoi la transmission d'information, la communication professionnelle, la capacité à mobiliser des savoirs jouent un rôle dans l'accroissement de l'efficacité organisationnelle, mais aussi quelles en sont les conséquences humaines et sociales. La communication, au travers des réseaux et des processus sociaux de mobilisation des savoirs, est appréhendée comme l'un des éléments structurant les organisations en tant que collectif, les encadrant et assurant leur évolution. L'étude des TIC et des transformations organisationnelles qui leur sont associées s'inscrit dans ce cadre, de même que les problématiques de rationalisations cognitives associées à de nouvelles formes de partage des savoirs et de gestion des connaissances (BOUILLON, 1999, 2003). Il en est de même de travaux cherchant à comprendre les stratégies, les objectifs et les modes de justification et de légitimation qui accompagnent la mise en place de TIC (MAYERE, 2001, 2003). Les interrogations portent ainsi sur les modes d'émergence des solutions techniques de gestion de l'information au sein des organisations ainsi que sur les tensions et les contradictions soulevées. Certes, dans ces travaux, la communication, et les aspects cognitifs dans leur ensemble, ne sont pas considérés de manière simpliste et managériale comme des ressources économiques matérielles dont il conviendrait d'optimiser le stockage et la circulation. Néanmoins, le niveau d'analyse demeure celui de l'organisation comme entité collective même si celle-ci est socialement

construite et évolutive. Des observations sont effectuées au niveau des usagers des TIC au sein des organisations, mais l'objectif n'est pas d'analyser dans le détail les situations de travail. Il s'agit bien plutôt de comprendre, à travers des témoignages individuels mis en parallèle, la nature des évolutions organisationnelles en cours. La perspective est de nature méso-sociale : la nature de la communication, les processus de construction des significations, apparaissent ici de manière assez lointaine, de même que la présence de cadres d'interprétation, de messages, d'idéologies plus globales.

La troisième dimension communicationnelle des organisations que nous identifierons s'exprime en termes de *politiques de communication*. C'est ici la production de discours par les organisations en direction des publics internes et externes, avec le renfort de leurs prestataires de services et plus largement au niveau sociétal par la « communauté managériale » qui est particulièrement importante. En arrière plan, on trouve l'idée centrale selon laquelle le respect des objectifs économiques d'une organisation, de même que sa capacité à rendre les services qui justifient son existence si elle intervient dans le secteur non concurrentiel, passent par une *production symbolique*. Cette dernière est nécessaire d'une part pour faire connaître et le cas échéant légitimer l'action de l'organisation dans son environnement social, et d'autre part pour obtenir l'implication volontaire des salariés dans leur travail dès lors que la contrainte inhérente au rapport salarial capitaliste ne suffit plus. Le développement des organisations « par projets » exige en effet plus d'autonomie de la part des salariés et davantage de rigueur dans le respect des normes, des délais et des attentes du client : ceci implique un changement des représentations sociales vis-à-vis du travail et de l'organisation pour impulser une action individuelle et collective qui aille « spontanément » dans le sens des objectifs et des valeurs organisationnelles (FLORIS, 2000 ; OLIVESI 2002). Les stratégies et les outils ayant pour objectif de diffuser une certaine image de l'entreprise – publicité, presse interne, opérations de relations publiques, mécénat – s'inscrivent évidemment dans ce cadre. Ces discours participent également de techniques d'ingénierie symbolique, expliquant et légitimant les évolutions organisationnelles en les présentant comme inéluctables compte tenu de transformations socio-économiques globales liées à l'accroissement de la concurrence. La diffusion des messages est alors beaucoup moins directe et s'opère d'une manière plus inductive, portée par la forme même des nouveaux dispositifs d'organisation du travail. C'est par exemple en plaçant la satisfaction du client et le respect des délais au centre de leurs principes et au cœur de l'action que les organisations par projets assurent l'intériorisation d'un principe de responsabilité individuelle bien plus

efficacement que ne le ferait n'importe quel discours direct. De même, la mise en place d'un ERP et le développement d'environnements favorisant le travail collaboratif, imposent l'idée d'une organisation fonctionnant sur le mode client-fournisseur, et devant par conséquent se montrer flexible et performante du point de vue de la mobilisation des savoirs. Au-delà, certains auteurs considèrent que les discours sociétaux sur l'évolutions des entreprises et leurs contraintes économiques associées et à la mondialisation agissent comme de véritables « Appareils Idéologiques d'Entreprises », calqués sur le modèle des Appareils Idéologiques d'Etat althusseriens (MUSSO 2000) créant un climat propice à l'acceptation de nouvelles contraintes et de nouvelles pressions au sein des organisations. Cette troisième dimension communicationnelle des organisations s'inscrit dans une perspective macro-sociale, rappelant des principes holistes, et présente l'intérêt de mettre les organisations en relation avec leur environnement sociétal. Elle réintroduit également la notion de rapports sociaux asymétriques, souvent occultés dans les deux autres approches qui abordent les organisations du point de vue des situations de communication ou les considèrent comme une totalité autosuffisante.

### ***2.3- L'approche communicationnelle comme cadre intégrateur pour l'analyse des dynamiques organisationnelles***

Ces trois dimensions communicationnelles des organisations renvoient à des travaux et à des domaines d'études spécifiques dans le champ des communications organisationnelles. Pour autant, les frontières sont souvent perméables, et il ne faut surtout pas considérer qu'elles correspondent à des conceptions cloisonnées et exclusives les unes des autres. Bien au contraire, elles nous semblent ouvrir la porte à une grille d'analyse communicationnelle des organisations originale, prenant appui sur les complémentarités de ces trois conceptions afin de rendre compte des dynamiques en cours. Il ne s'agit pas de prétendre constituer une très hypothétique « théorie générale » des communications organisationnelles, mais plus modestement de développer un cadre intégrateur permettant de conceptualiser les différentes dimensions communicationnelles et de les mettre en relation pour expliciter les transformations organisationnelles en relation avec les évolutions sociétales. Notre ambition se limite ici à une contribution au chantier scientifique de la construction d'une approche des organisations qui soit spécifiquement communicationnelle et complémentaire de celles développées dans d'autres sciences humaines et sociales. Elle consiste à appréhender un objet

d'étude organisationnel – un changement dans l'organisation du travail, une technologie – en l'observant de manière systématique à partir des *activités de production de sens* par les différents acteurs en situation de travail, des *logiques techniques et économiques* dans lesquelles ils s'insèrent ; et enfin des *discours et légitimations* qui les accompagnent à différents niveaux. Situations, processus et politiques de communication pourraient ainsi apporter un triple éclairage complémentaire sur un même phénomène, dont les différents aspects seraient abordés simultanément d'un point de vue local, intermédiaire et global. Cette approche communicationnelle dont nous définissons ici les contours est actuellement à l'état embryonnaire. Pour se révéler – peut-être, du moins l'espérons-nous – opératoire, elle demande à être consolidée théoriquement et plus largement validée empiriquement. Il semble néanmoins qu'elle puisse contribuer à la mise en évidence des médiations sociales reliant le singulier et le général, l'individuel et l'interindividuel, l'organisationnel et le social. Parallèlement, ce cadre intégrateur peut jouer un second rôle de médiation, cette fois-ci en termes scientifique, en permettant de penser ensemble des catégories conceptuelles différentes, voire incompatibles parce qu'elles décrivent la réalité à partir de points de vue ou de paradigmes différents. Il favorise la réussite du « grand écart épistémologique » qui apparaît lorsque l'on doit penser simultanément les catégories d'individu et de collectif, de logiques sociales et de logiques économiques, de dimensions relatives à l'humain, à l'interpersonnel, et à l'efficacité gestionnaire.

Une telle perspective nous paraît pertinente pour appréhender certains aspects des rationalisations cognitives que nous définissons dans la première partie de cet article. D'une part, chaque rationalisation cognitive est associée à la gestion, via les TIC et les réorganisations, d'une ou plusieurs dimensions communicationnelles par les équipes de gestion des organisations et les prestataires de services auxquelles elles font appel. La rationalisation de la circulation des informations et l'automatisation partielle du traitement qui l'accompagne, de même que la rationalisation des méthodes de travail, s'appuient bien sûr sur la mise en place de réseaux informatiques et de solutions structurant les organisations et permettent de mieux exploiter les processus informationnels et communicationnels, comme le font les différents modules des ERP et les intranets. Ces derniers entraînent des modifications de l'organisation individuelle du travail, au niveau de la réalisation des tâches administratives et commerciales, mais aussi des activités de production et de conception. Les *situations* et les *processus* sont ainsi directement touchés par la rationalisation de la communication professionnelle, associée aux dispositifs informatiques d'assistance au travail collaboratif et à

la mobilisation de connaissances. Cette dernière rationalisation cognitive s'appuie sur des idéologies diffusées par des discours ou induites par les dispositifs eux-mêmes, afin d'expliquer, de promouvoir, de légitimer et de faire adopter des comportements professionnels adaptés.

D'autre part, par delà leurs différences, les rationalisations cognitives participent d'une même dynamique d'évolution socio-économique qui se manifeste à différents niveaux dans un phénomène particulier et peut être révélée par le cadre intégrateur communicationnel que nous proposons ici. Il apparaît par exemple que les portails d'entreprises évoqués plus haut visent tout à la fois à favoriser les *situations de communication* dans le cadre du travail par les fonctionnalités de communication synchrone et asynchrone qu'ils intègrent, tout en renforçant l'intégration des *processus de communication* dans les processus productifs, par la démultiplication des possibilités d'accès à l'information et de traitement de cette dernière via l'accès aux modules d'ERP et les solutions de *business intelligence*. De même, les portails sont associés aux *politiques de communication* qu'ils relaient – au point, parfois, de se substituer à la presse interne – et induisent dans le même temps des manières de travailler par leur structure propre. Ils renforcent les potentialités de l'organisation mais empêchant par la même occasion de s'en échapper. De nombreuses questions empiriques s'ouvrent alors en matière de compréhension des interdépendances entre action collective, TIC, organisation et évolutions socio-économiques : comment des « politiques » de communication, des discours accompagnent-ils la mise en place de dispositifs techniques visant à favoriser l'efficacité des « processus » organisationnels ? Comment ces dispositifs sont-ils perçus et appropriés dans les « situations » de travail ? Quelles évolutions des représentations des salariés en situation de travail peuvent être associés aux politiques et discours généraux ? Le présent article est en l'occurrence largement programmatique.

## Conclusion

Les organisations se présentent comme des espaces de médiation sociale, où les transformations sociétales se traduisent en actions quotidiennes humaines, mais aussi, parallèlement, où émergent des évolutions locales qui peuvent influencer des mouvements plus généraux. Elles constituent en ce sens des lieux où se matérialisent et s'institutionnalisent les rapports sociaux. Elles sont en évolution permanente du fait des régulations sociales qui

les animent, des logiques d'action qui s'y confrontent, des interprétations et des représentations qui sont suscitées, construites et partagées. Ces processus sont de nature communicationnelle et trouvent naissance dans les interdépendances dynamiques qui relient situations d'interaction quotidiennes, agencements productifs socio-techniques, production de discours et d'idéologies. Cette production symbolique continue de la part des différents acteurs organisationnels nous apparaît jouer un rôle structurant dans les évolutions organisationnelles. Une approche communicationnelle agissant comme cadre intégrateur des différentes dimensions communicationnelles à partir desquelles il est possible d'appréhender les organisations est susceptible de rendre compte de cette complexité et des mouvements en cours. Les difficultés ne manquent toutefois pas sur le plan conceptuel, où il est nécessaire de penser la construction sociale en associant des théories de portée micro-sociale et d'autres de plus grande envergure, ces difficultés ayant déjà été soulignées par certains auteurs (GROLEAU 2001). Mais les obstacles sont tout aussi présents au niveau des méthodologies à mettre en place pour conduire des investigations empiriques. Dans l'idéal, la mise en œuvre de l'approche communicationnelle intégrée que nous proposons ici implique d'observer des situations sociales dans une perspective ethnométhodologique, d'analyser les logiques d'action et les stratégies qui caractérisent une organisation dans le contexte de la mise en place d'un dispositif technique ; et enfin d'étudier le contenu de discours managériaux ainsi que les modalités de leur réception à différents niveaux. Au-delà des problèmes d'accès aux terrains organisationnels et de durée d'investigation, se posent des questions de renouvellement des pratiques de recherches dans une perspective plus coordonnée, nul chercheur ne pouvant maîtriser toutes les compétences que nous venons d'évoquer : le chantier est donc appelé à être collectif...

## **Bibliographie**

- ASKENAZY P., GIANELLA C., « Le paradoxe de la productivité : les changements organisationnels facteur complémentaire à l'informatisation », *Economie et Statistiques*, n°339-340, septembre – octobre 2000, p.219-241
- BERNARD F., “ Le lien communicationnel en organisation ”, *Sciences de la Société*, n°50-51, 2000. pp.25-46
- BOLTANSKI L., CHIAPELLO E., *Le nouvel esprit du capitalisme*, Gallimard, 1999
- BOUGNOUX D., *La communication contre l'information*, Hachette, Coll. Questions de sociétés, 1995



- BOUILLON J.L., « Du partage des savoirs à l'économie cognitive : quelles rationalisations informationnelles et communicationnelles ? » in *actes du colloque « Partage des savoirs »*, Université Lyon 3 - ERISCO, 28 février et 1<sup>er</sup> mars 2003
- BOUILLON J.L., *Vers une approche communicationnelle de la gestion des connaissances*, thèse pour le doctorat en SIC, Université de Toulouse le Mirail / LERASS, 1999
- BOUTET J., (dir), *Paroles au travail*, Paris, L'Harmattan, coll. Langage et Travail, 1995
- CORSANI A. et al., « Le capitalisme cognitif comme sortie de la crise du capitalisme industriel. Un programme de recherche », *Actes du Forum de la Régulation 2001*, Paris, CD ROM, 2001
- DELCAMBRE P., *Ecritures et communications de travail : pratiques d'écriture des éducateurs spécialisés*, Presses Universitaires du Septentrion, 1997
- DELCAMBRE P. (dir), *Communications organisationnelles : objets, pratiques, dispositifs*, Presses Universitaires de Rennes, 2000
- FLORIS B., « La gestion symbolique entre ingénierie et manipulation », *Sciences de la Société n°50-51*, 2000. pp.173-195
- FORAY D., LUNDVALL B.A., "Une introduction à l'économie fondée sur la connaissance", in GUILHON B. et al, *Economie de la connaissance et organisations*, 1997, p.16-38
- GOLLAC M. et al., "L'informatisation de l'ancienne économie : nouvelles machines, nouvelles organisations et nouveaux travailleurs", *Economie et Statistiques*, n°339-340, septembre – octobre 2000, p.171-201
- GROLEAU C., « Les dimensions matérielles et sociales du travail collectif : les défis posés par les technologies d'information-communication », *Actes préparatoires aux 4èmes Journées d'Etudes du Groupe d'Etudes et de Recherches sur les Communications Organisationnelles (SFSIC)*, Castres, 7-8-9 juin 2001. pp.5-9
- GROSJEAN M., LACOSTE M., *Communication et intelligence collective : le travail à l'hôpital*, Paris, PUF, 1999
- LACOSTE M., « L'espace du langage : de l'accomplissement du travail à son organisation », *Sciences de la Société n°50-51*, 2000. pp.197-215
- MAYERE A., « Rationalisation de la communication et organisations contemporaines : le cas de projets d'implantation de PGI/ERP », colloque *coexister dans les mondes organisationnels*, Bordeaux, 12-13 juin 2003, à paraître dans la revue *Communications & Organisations*
- MAYERE A., « Mutations organisationnelles et évolution des productions et échanges d'information », *Sciences de la Société n°50-51*, 2000. pp.87-106

MAYERE A., *Mutations organisationnelles et évolutions des systèmes et activités d'information – communication*, HDR en SIC, Université de Toulouse le Mirail / LERASS, 2001

MUSSO P., *Critique des réseaux*, PUF, coll. La politique éclatée, 2003

OLIVESI S., *La communication au travail*, Presses Universitaires de Grenoble, coll. La communication en plus, 2002

PETIT P., «Les NTIC dans l'entreprise : une lente révolution des formes de concurrence», *Actes du Forum de la Régulation 2001*, Paris, CD ROM, 2001

ZARIFIAN P., *Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, PUF, sociologie d'aujourd'hui, 1996