L'évolution des modèles organisationnels et communicationnels a l'épreuve de la complexité et de l'interculturalité

Rosette Bonnet

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2748>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.2748

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 novembre 2002

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Rosette Bonnet, « L'évolution des modèles organisationnels et communicationnels a l'épreuve de la complexité et de l'interculturalité », *Communication et organisation* [En ligne], 22 | 2002, mis en ligne le 27 mars 2012, consulté le 01 mai 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/2748> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.2748

Ce document a été généré automatiquement le 1 mai 2019.

© Presses universitaires de Bordeaux

L'évolution des modèles organisationnels et communicationnels à l'épreuve de la complexité et de l'interculturalité

Rosette Bonnet

- 1 Depuis plus d'un siècle, dans les sociétés occidentales, le travail se trouve mis en tension croissante par des évolutions globales ou particulières¹ qui entraînent sa complexification et nécessitent davantage d'intercompréhension entre les acteurs des organisations tout comme dans les relations interinstitutionnelles.
- 2 En écho à ces évolutions, les modèles d'organisation du travail et les modèles d'analyse de la communication se sont ouverts à la prise en compte d'interactions de plus en plus nombreuses et denses, à des faisceaux d'influences de plus en plus vivants et complexes. Par ailleurs, l'exigence d'intercompréhension mentionnée ci-dessus paraît impliquer une plus grande mise en dialogue des logiques et des modèles convoqués pour la pensée et pour l'action de pilotage des organisations. Il s'agit là d'une problématique qui se situe nettement dans le champ de la communication organisationnelle et interculturelle et vient questionner le positionnement identitaire et professionnel des cadres et des dirigeants des organisations, c'est-à-dire leur professionnalité (Aballéa, 1992)
- 3 À la croisée des facteurs politiques, économiques, juridiques et technologiques, une lecture communicationnelle paraît particulièrement intéressante pour approcher l'évolution des processus d'émission et de construction d'une signification à visée collective au sein des organisations, c'est-à-dire pour l'essentiel, des entreprises et des administrations.
- 4 L'histoire de ces dernières est, à mon sens, marquée par le passage très progressif de schémas structurés autour d'une conception verticale et descendante de l'information, de la décision et de l'attribution des tâches, ainsi que de l'évaluation des résultats, vers des

modèles complexes d'organisation du travail. Je me limiterai à en tracer ici les grands traits, tout au moins ceux qui m'apparaissent comme fondateurs au regard de la lecture communicationnelle à laquelle je me réfère.

- 5 C'est donc à la découverte de la lente apparition de l'idée de co-construction du sens, ainsi que du concept d'interaction et de ses effets, notamment en termes d'intercompréhension, qu'invite la mise en dialogue de l'évolution des modèles organisationnels du travail et des modèles d'analyse de la communication humaine que je présente ci-après.

Taylor et Shannon : un couple fondateur du « one best way » organisationnel et informationnel

- 6 L'examen des structures fonctionnelles prônées par l'Organisation scientifique du travail (Taylor. 1964) montre que celles-ci sont établies sur le principe de spécialisation des activités humaines, qu'elles soient liées à la production ou à son administration et à sa gestion. Un système de relations est donc instauré dans ce modèle, relations en termes d'échange d'informations à travers l'objet de travail, lequel peut concerner l'entretien de l'unité, la paie, les méthodes, la fabrication ou d'autres univers de spécialité qui délimitent les territoires symboliques et fonctionnels de l'intervention des personnels. Dans ce contexte de travail, les directions ou les équipes de direction et leurs relais, ingénieurs et cadres, se positionnent comme des sources d'information qui élaborent autant de consignes à exécuter par la chaîne de leurs subordonnés dans le cadre d'une légitimité de commandement fondée sur le pouvoir, lui-même signifié par la distance hiérarchique. Parmi les difficultés éprouvées par ces derniers face à cette verticalité de la relation, figure le décodage des intentions et des modalités de l'action ainsi que les résultats attendus par les dirigeants. De même, les bruits ou dysfonctionnements de la communication sont nombreux en raison du filtrage et des biais dus à la prise en charge et au traitement des distorsions successives de l'information par les différentes catégories de personnels. L'information demeure également centralisée et univoque, de par son origine et son mode de dissémination. Certaine de sa pertinence intrinsèque², elle n'est donc guère sujette ou prête à intégrer des réponses en termes de signes en retour, eux-mêmes susceptibles d'interagir avec les acteurs et les messages-sources. D'abord vertical, ce modèle a posé et pose encore, là où il prédomine, des problèmes de coordination des activités, notamment chaque fois que celles-ci impliquent des transversalités et des échanges, donc la prise en compte d'interactions relatives, non plus seulement à la relation décideur-subordonnés, mais aussi à des besoins de mise en synergie technique et culturelle des différents intervenants sur un même objet de travail. Ce phénomène peut se concrétiser par des abandons de responsabilité, l'apparition de conflits dus à des luttes d'influence et d'intérêt sur fond de territorialité et de spécialité.
- 7 Cette verticalité, cette linéarité du modèle taylorien, paraissent, dans les limites des comparaisons énoncées ci-dessus, s'apparenter pour partie à une conception shannonienne de la communication humaine (Shannon. Weaver, 1975), ici appliquée au contexte du travail. Cette représentation de l'organisation et de la place laissée aux acteurs a suscité des réactions ainsi que de nombreuses tentatives visant à réduire les dysfonctionnements et les conflits consécutifs à l'émiettement et à la spécialisation effrénée des activités, phénomène dont j'ai noté combien il a trouvé écho dans une France

centralisatrice et jacobine, marquée par le poids de l'honneur et des conceptions nobiliaires héritées de l'Ancien régime (D'Iribarne, 1989). Ainsi, le fait de spécialiser le travail semble permettre dans une organisation, et selon cette vision, de mieux procéder au contrôle de l'action et de conserver le pouvoir d'intervenir et de modifier, au sens crozérien du terme, (Crozier, Friedberg, 1977) les actes et les comportements des différents opérateurs. Ainsi, comme ces auteurs l'ont souligné, le pouvoir peut-il effectivement être lu comme la gestion d'informations pertinentes pour autrui.

Le concept de fonction ou l'apparition d'agrégats offrant une lecture première du sens de l'activité

- 8 Les évolutions proposées par H. Fayol autour des années 1920, ont reposé sur le principe d'unicité de commandement (Fayol, 1916). En effet, chaque salarié dépend, et donc communique avec un seul chef hiérarchique. Le découpage des responsabilités peut se faire par fonction, par produit, par service ou autres unités de production au sens le plus large du terme. Par exemple, dans un contexte industriel, la direction commerciale se trouve en charge de l'ensemble des ressources humaines et techniques de la force de vente, la direction de la production se chargeant quant à elle de communiquer ses objectifs et ses consignes aux équipes responsables de la fabrication et parfois des approvisionnements. Ce modèle est généralement désigné comme hiérarchique au sein du secteur privé comme du secteur public. Il reprend les principales caractéristiques énoncées par Max Weber pour mettre en évidence des liens importants entre les processus d'administration et les processus de pouvoir (Weber, 1971). Cette mise en dialogue, sans doute première et fondatrice, des facteurs fonctionnels et des éléments symboliques de l'action humaine dans un contexte de travail, illustre le modèle bureaucratique dont l'actualité semble parfois peu démentie, dans un certain nombre d'administrations ou d'entreprises.
- 9 Si la structure hiérarchique allie simplicité et clarté dans la définition des responsabilités, elle s'avère particulièrement rigide et décourage de ce fait les initiatives comme elle freine la circulation et la mutualisation des informations entre les individus et les services. Il n'est donc pas possible de parler d'une vision partagée, ni même souvent débattue, par les acteurs à propos du devenir d'organisations structurées autour de ces modèles. On dépasse ici la linéarité proposée par Shannon pour commencer à envisager la dynamique à l'œuvre entre des processus relativement homogènes liés à des activités ou à des métiers. On notera encore combien ces conceptions organisationnelles se montrent détachées de toute prise en compte du – et des-contexte(s) sociaux et culturels dans lesquels interagissent les activités et les pensées humaines.
- 10 Je résumerai cette réflexion en disant que, dans le travail, la logique stimulus-réponse ou encore la linéarité informationnelle, sont insuffisantes lorsqu'il s'agit de favoriser une communication fondée sur la coopération et l'intercompréhension. Enfin. T'oubli » des effets rétroactifs que produisent, sur son propre émetteur, la réception et l'intégration de tout message, conduit à une conception mécaniste et fonctionnaliste de l'organisation, conception teintée par la distance hiérarchique et ses corollaires : le contrôle et l'ordre.

Le modèle « staff and line » ou quand les organisations s'éveillent au monde

- 11 Assez curieusement, un pas vers la prise en compte des contextes et des environnements sociaux et culturels dans lesquels évoluent les organisations, va être franchi au début des années 1970 aux USA puis rapidement en Europe à travers l'apparition et le développement dans les entreprises puis dans les administrations, de modèles organisationnels du type hiérarchico-fonctionnel ou « staff and line ». Ces derniers visent à partager l'autorité entre d'une part, les responsables opérationnels, c'est-à-dire ceux qui pilotent l'action et la production et, d'autre part, les responsables fonctionnels, c'est-à-dire ceux qui conseillent, influencent et orientent. L'émergence de ces organes de conseil s'appuie sur les compétences de spécialistes, d'analystes, de consultants, souvent chargés de décoder les évolutions externes, globales ou locales, et de préparer des décisions ainsi que les moyens internes de contrôler leur application.
- 12 Cette relative prise en compte des contextes de l'action doit bien sûr être reliée aux vicissitudes économiques des années 1970, notamment aux chocs pétroliers et, particulièrement en France, à la prise de conscience progressive que l'économie nationale est en interaction permanente avec celles d'autres pays, et ceci à l'échelle du monde. Le rôle des experts et des cadres s'en trouve d'autant plus magnifié et leurs prévisions, recommandations et conclusions sont alors attendues comme des réponses à une incertitude que les organisations n'avaient jusque-là que peu intégrée dans leur mode de fonctionnement et dans leurs projets. Les lignes de conseil et d'encadrement sont donc chargées de traiter les aspects implicites d'échanges socio-économiques devenus planétaires en même temps que les exigences citoyennes et civiles commencent à interpeller les politiques. Le besoin d'identification et de traitement de ces nouvelles connexions dans – et entre-les organisations confère à l'encadrement une nouvelle dimension et une nouvelle légitimité, celle d'une interface qui dépasse le seul rôle de gestionnaire. En cela, une lecture communicationnelle m'est apparue particulièrement pertinente pour la compréhension de ce nouvel espace de médiation symbolique et organisationnelle dont l'encadrement se trouve chargé (Bonnet, 2001).
- 13 Remarquons encore que l'intérêt balbutiant accordé aux interactions entre les organisations et leurs environnements ainsi qu'aux interinfluences qu'elles abritent en elles-mêmes, a traduit la prise en compte d'une conception circulaire et dynamique de la communication (Wiener, 1948). Celle-ci engage prioritairement la réflexion vers les processus de communication, c'est-à-dire vers le jeu complexe des interactions qui se nouent, se défont et se recomposent dans – et autour – des individus et au sein des groupes dans le contexte du travail.
- 14 Nous touchons ici à un problème central pour la recherche en communication organisationnelle : le passage d'une organisation des activités par l'ordonnancement et le contrôle vers une structuration davantage marquée par un questionnement autour du sens de l'action, lequel implique des processus lourds et coûteux de prise en compte des contextes et des interactions de même que des incertitudes. C'est, entre autres, sur ce plan que je situe l'intérêt de la mise en dialogue du symbolique et du fonctionnel dans l'analyse du travail et des organisations.

- 15 Ainsi, à travers l'apparition du modèle hiérarchico-fonctionnel, se dessine l'image d'organisations condamnées à s'adapter et à réagir à leurs environnements en se donnant des buts, de même qu'elles doivent désormais être capables d'entrer en communication avec leurs propres composantes. Cette période de transition organisationnelle paraît s'inscrire dans la ligne du modèle théorique et des principes qui tentent d'allier, en vue de l'analyse de la communication humaine, d'une part, des facteurs tels que le message ou le contexte et, d'autre part, des fonctions qui indiquent la dynamique finalisée des activités. En ce sens, le modèle élaboré par Jakobson paraît refléter une évolution fondamentale dans l'approche des activités et des échanges humains (Jakobson. 1981), celle qui consiste désormais à rapprocher d'une part, des variables, des éléments, des procédures et, d'autre part, des démarches, des processus, ces derniers nous renseignant à propos des mouvements, des tendances et des dynamiques qui affectent les premiers. Bien évidemment, les changements organisationnels décrits ici à l'aune des processus communicationnels, ne sont pas à considérer dans une linéarité chronologique, ni comme inscrits dans une succession ordonnée autour d'étapes parfaitement distinctes. En effet, on trouve aujourd'hui dans les entreprises et les administrations la concrétisation de tout ou partie de ces modèles.
- 16 Parmi les mutations qui ont mis en tension les conceptions hiérarchiques et fonctionnelles de l'organisation du travail, figurent les notions d'objectif et de projet qui caractérisent une prise de conscience de la complexification organisationnelle. Au sein de l'administration, la Direction par objectifs (D.P.O.) est apparue au cours des années 1960 à 1970. Ce modèle d'organisation encourage les cadres à participer à l'établissement des objectifs. Or, cette intention vient se heurter à la difficulté de définir des actions, face à des politiques globales elles-mêmes relativement floues « du fait qu'elles ont visé à obtenir un consensus suffisant entre les administrés » (Bartoli, 1995). On touche ici à un autre problème relatif à l'idée de sens partagé, de vision commune, car les personnels de l'administration ne se trouvent pas engagés, ni stimulés par l'atteinte d'objectifs indiqués par la hiérarchie. Dans les entreprises, le développement de la D.P.O. a vite posé des questions en ce qui concerne l'intéressement aux résultats et la motivation des salariés. On voit ici qu'un raisonnement par objectifs implique une représentation et une appropriation par les acteurs, en ce qui concerne les interactions entre leur travail et les contextes internes et externes, lesquels dessinent des enjeux que les personnels lisent comme intéressants ou non pour eux-mêmes comme pour leurs institutions.
- 17 Pour résumer, qu'ils concernent des entreprises, des administrations ou des institutions éducatives, les modèles d'ordonnancement et de conduite des activités opèrent un glissement depuis les principes linéaires et informationnels qui les fondaient, vers une ébauche d'interactivité, prémices d'une prise de conscience des processus communicationnels complexes à l'œuvre dans les échanges de savoirs. Des changements aussi importants en termes de culture et de manière de travailler, impliquent un pilotage différent et indissociable de la problématique relative au parcours des signes vers le sens, telle que les sciences de l'information et de la communication (SIC) peuvent permettre de l'aborder à propos du rôle et du mode d'intervention de la fonction d'encadrement et de direction dans les organisations.

De la relation à l'interaction : sous l'information, la communication...

- 18 La mutation évoquée ci-dessus a concerné les organisations à la fois au plan du mode d'analyse des activités humaines et au plan de leurs modalités de conduite. Ainsi, le développement, somme toute récent, des savoirs propres aux champs scientifiques de la communication, notamment en termes constructivistes et interactionnistes, a influencé les conceptions et les applications organisationnelles du travail. C'est ce constat de convergence relative et très progressive des représentations et des modélisations de l'organisation et de la communication que je formule lorsque j'évoque l'apparition et la dissémination des concepts de projet, de changement, de management par processus, d'organisation complexe, etc.
- 19 Le modèle staff and line et son sous-produit la DPO, sont donc apparus comme un des premiers maillons ou si l'on préfère cette image, comme le milieu du gué vers la rive de la complexification. Même si cette dynamique s'avère agitée, il semble désormais difficile de rebrousser chemin. En effet si le modèle hiérarchico-fonctionnel a essayé d'intégrer les interactions avec les environnements et si la direction par objectifs a voulu se saisir des interinfluences devenues incontournables aux plans interne et externe, ces tentatives ont été suivies par d'autres, toutes visant à une meilleure prise en compte d'une complexification micro – et macro – socio-économique de plus en plus ressentie et admise par les décideurs publics et privés.

L'ère du matriciel : une tentative de modélisation de la complexité organisationnelle

- 20 Ainsi, au début des années 1970, Jay Galbraith développe à propos de l'entreprise, l'idée d'une structure matricielle d'après le principe de dualité de commandement (Galbraith, 1968). Chaque salarié dépend simultanément d'un chef de projet ou de produit et d'un responsable fonctionnel. Cette structure est apparue comme bien adaptée aux exigences de flexibilité car elle n'est pas figée, tout projet pouvant être annulé sans remettre en cause la totalité du système organisationnel. Les tâches s'y trouvent réparties en fonction de deux ou plusieurs critères : fonctionnels, sectoriels, géographiques, etc. Ainsi, la responsabilité de la production d'un bien ou d'un service est liée à une direction de la production ainsi qu'à une direction commerciale ou une direction administrative ou une autre direction. Cette multidépendance n'est pas sans ambiguïté aux yeux des salariés qui préfèrent relever d'une unique ligne hiérarchique et, nous le dirons d'emblée, de procédures stabilisées, que de processus mouvants et adaptatifs aux aléas des activités.
- 21 Au cours des années 1980, Henry Mintzberg va chercher à modéliser cette complexité organisationnelle croissante en définissant cinq éléments constitutifs de la structure des entreprises (Mintzberg, 1990), éléments qui peuvent également être rapportés aux administrations et à leur fonctionnement. Cette représentation des organisations permet, pour partie, d'analyser non seulement les flux d'autorité formelle, mais également les canaux d'information formels et informels ainsi que les processus de décision et de contrôle, chacun des éléments constitutifs étant considéré en interaction permanente avec les autres.

- 22 Ce modèle³ offre donc une première vision des interactions en jeu dans les organisations et les exprime en termes de pouvoir, de conseil, de coordination formelle et informelle. Ainsi, l'organisation matricielle s'est-elle d'abord développée dans les milieux de la conception, c'est-à-dire les bureaux d'études, de méthodes, de recherche-développement, pour stimuler et accélérer l'innovation. Des équipes multimétiers ont pu se constituer autour de projets en maîtrisant l'organisation interne de ces derniers. Cela a nécessairement entraîné davantage de communication entre des professionnels issus d'univers de pratiques et de savoirs différents.
- 23 Parler d'interaction revient donc ici, à s'intéresser aux processus de construction de la signification entre les acteurs individuels et collectifs à propos de leurs activités et de leur manière de les conduire, autrement dit à approcher les modes et les effets d'interprétation et de négociation du sens. Cela revient, par exemple, à faire l'hypothèse que dans une organisation, les messages exprimés et adressés par un dirigeant à ses subordonnés sont l'objet d'une reproblématisation, d'une traduction, qui engagent le degré et la nature de l'appropriation des informations ou d'autres consignes par leurs destinataires. De même, cette appropriation prendra du sens en termes de Co-construction au cours de l'échange entre les interlocuteurs, elle sera donc source d'interinfluences pour eux. De ce point de vue, le travail et la professionnalisation des acteurs des organisations sont abordés comme une dynamique complexe nourrie de tentatives d'engagement, de réciprocité et d'équité que les enjeux vécus, choisis ou subis par chacun, viennent confirmer ou restreindre, dès lors qu'il s'agit de jeux de pouvoir, d'image, de valorisation ou d'autres démarches qui impliquent des partenariats ou des isolements et. en tous les cas, des processus communicationnels complexes synonymes d'une interculturelité en marche.

Sens et interculturelité

- 24 Comment à travers des interactions multiples, les organisations et leurs acteurs quêtent-ils et élaborent-ils du sens, en termes d'orientations et de conceptions plus ou moins partagées vis-à-vis de l'action, de ses principes, de ses démarches et de ses modalités ? C'est ce problème qu'évoque la notion d'action sensée. J'emprunte à Annick Weil-Barais une lecture du concept de sens qui me paraît correspondre à la représentation que véhicule cet article à propos de ce terme. Ainsi, l'évolution des modèles d'organisation paraît traversée par un courant à la fois d'origine interne et externe qui conduit du simple vers le complexe, et se trouve marquée en cela par des tentatives d'accroissement de l'intelligibilité réciproque liée à la lisibilité, à la disponibilité et à l'accessibilité des signes de toutes natures qui en font, en raison de leur plus grande mise en dialogue, un territoire particulier de production de sens (Weil-Barais, 1995). Les organisations sont devenues des systèmes davantage ouverts à des connexions idéelles et matérielles multiples et multiformes, à des espaces de choix individuel et collectif, à des brassages et à des métissages de cultures et de pratiques. La construction du sens paraît dépendre d'une clarification et d'une simplification non mutilantes du foisonnement de signes qui s'agitent dans la sphère sociale, du sigle au concept, de l'avis du responsable au comportement du personnel, de la conception des locaux à l'ordonnancement des activités (Le Moigne, 1995)... Tout est donc signe et fait sens dans l'organisation, mais pour des lectures variables...

- 25 De façon corollaire, se trouve posée la question de l'affichage et du partage des intentions des acteurs individuels et de celles attribuées à l'organisation. Enfin, le partage relatif de la représentation d'une promesse, d'une plus-value liée aux activités envisagées ou menées, constitue, dans cette perspective interactionniste, un point d'entrée important pour évoquer les questions d'engagement, de motivation, de coopération et de contractualisation entre les acteurs individuels et les organisations au travail. La construction du sens relève donc, selon cette conception, de la combinatoire propre à ces trois dimensions (lisibilité des signes, affichage des intentions, lecture partagée de la promesse et de la plus-value fonctionnelle et symbolique attachées à l'action ou au changement), combinatoire dont la nature et la densité produisent des effets variables et instables.

L'auteur et le système...

- 26 Quelles leçons tirer de l'analyse de l'évolution des organisations, telle qu'elle a été abordée ici ? En accord avec les travaux de Philippe Zarifian il m'apparaît que ces dernières sont passées d'un ancrage unidimensionnel à un univers multimodal et multiréférentiel (Zarifian, 1996). Ainsi, et pour reprendre les termes de cet auteur, tout en resituant mon propos à partir de la période charnière des années 1950, les entreprises ont commencé à évoluer d'une conception verticale et collective de l'ordonnancement des activités vers une vision où l'organisation cellulaire a pris ses marques, particulièrement lorsque le concept d'équipe a prévalu en termes d'auto-organisation du travail. Dès lors, cette notion d'équipe a introduit une responsabilité opératoire vis-à-vis d'objectifs qui lui ont été confiés et au regard desquels elle a désormais été évaluée. Zarifian note à ce propos que le modèle de l'équipe vise une plus grande réactivité aux événements (Zarifian, 1995) du fait de la proximité et de la connaissance des personnels vis-à-vis des métiers et des activités concernés.
- 27 Ainsi, au sein des organisations, des démarches de régulation et d'amélioration sont-elles peu à peu devenues envisageables en raison d'une intercompréhension esquissée par l'accroissement, très progressif, des savoirs partagés. De même, dans les équipes, les acteurs se sont parfois découverts en position d'auteurs, au sens où ils se sont trouvés alors en charge des performances productives ce qui leur confère un tout autre positionnement identitaire (Dubar, Tripier, 1998). Notons la convergence de ce phénomène avec l'apparition et le développement de la notion de ressources humaines qui va peu à peu traduire, autrement qu'en termes de flux, la problématique des savoirs et de l'action des hommes, en interaction avec celle des résultats de l'entreprise. En cela, les questions de coopération et de synergie ont été posées avec davantage d'acuité et d'insistance, suscitant un regain d'intérêt envers la communication interne considérée de plus en plus, au cours de ces quarante dernières années, comme une fonction d'optimisation des résultats et du climat social de l'organisation.

De l'organisation cellulaire au pilotage par processus

- 28 Les limites évoquées ci-dessus à propos de l'organisation cellulaire, ont fait l'objet de diverses tentatives de remédiation, toutes orientées vers la notion de réseau et ses applications plus ou moins formelles. Ce qui prédomine dans cette notion, c'est la

recherche de dialogues et de transversalités, c'est-à-dire d'interactions qui échappent à la logique de structuration verticale et à ses tentatives d'adaptation du type staff and line, pour commencer à raisonner, notamment au cours des années 1970 et 1980, sur des ensembles d'activités au sein desquels la contribution de chacun est située, éclairée, positionnée, mise en perspective. Cette démarche d'intégration des activités et des métiers suppose des synergies réelles en termes de décision, de délégation et d'évaluation, qui dépassent le cadre habituel de l'exercice d'un métier ou d'un périmètre d'intervention clairement déterminé. C'est pourquoi certaines organisations ont tenté de mettre en place des formes de management par processus sur la base d'une communication multidimensionnelle fondée sur l'interdépendance des activités au sein des groupes de travail. Si celle-ci permet, comme dans l'exemple de la DPO, de mieux visualiser les finalités et les stratégies au plan global, elle implique d'autant plus la prise en compte de l'hétérogénéité des représentations, des valeurs et des logiques des acteurs. Or, on sait bien que sur ce plan, le management éprouve des difficultés à intégrer des problématiques qui lui apparaissent éloignées des besoins et des priorités de la productivité, de la performance et de l'immédiateté (Ollivier, 2000).

- 29 De plus, un management transverse modifie considérablement le sentiment d'appartenance que le personnel éprouve vis à vis de son métier, autrement dit l'ancrage idéal et pratique que lui confère un périmètre d'activités bien défini dans un organigramme. Dans le contexte mouvant de réseaux de travail, il est demandé aux acteurs de se positionner avant tout en réactivité à la demande d'autres services, de clients ou d'utilisateurs. Le personnel se trouve donc confronté à une complexité d'intervention à laquelle il n'a pas été généralement préparé et qu'il ne s'est pas appropriée, ce qui le conduit parfois à déclarer lors de changements organisationnels trop rapidement mis en place : « Je ne vois plus le métier que je faisais »⁴. Le paradoxe dans ce modèle d'organisation qui implique de nombreuses interactions humaines est que souvent, face aux difficultés d'intercompréhension et donc à des résultats décevants, les directions tentent de « relancer la dynamique de changement » à l'aide d'une prescription plus directive basée sur une pression alourdie et un contrôle omniprésent. Cela a généralement pour effet d'annihiler la légitimité et la crédibilité de l'intention et du sens attachés aux changements engagés.

Le concept de projet : au delà d'une mode et/ou d'une méthode, un creuset pour l'interculturalité

- 30 L'organisation par projet s'est répandue dans bon nombre d'organisations à partir des années 1980. Face aux difficultés rencontrées par l'organisation cellulaire du travail, en termes d'atomisation des activités et à celles éprouvées par les réseaux naissants en termes de dilution d'identité et de sens global, l'attention s'est portée vers ce concept, tant chez les analystes que chez les décideurs, de telle sorte que la notion d'organisation est apparue moins prédominante et qu'elle a laissé une place plus grande aux problématiques d'activité, de métier et de compétence, celles-ci étant désormais considérées comme davantage valables pour traiter des dynamiques en cours. Le projet est alors considéré comme le creuset provisoire et fédérateur des savoirs mobilisés pour l'action. Il suppose une communication réelle entre des métiers différents convoqués pour s'articuler autour d'un même but. S'il a semblé engager une réelle concertation sociale au-delà des statuts, des services, parfois des enjeux, tout comme il s'est montré

apte à soutenir l'innovation, le concept de projet a également montré ses limites. D'abord dans sa capacité à susciter des engagements et à les formaliser sans recourir à un contrôle prégnant, puis à éviter que le « groupe-projet » ne se trouve en apesanteur fonctionnelle et symbolique par rapport aux autres activités de l'organisation. La démarche de projet a bénéficié d'un effet de mode et le terme est lui-même inscrit comme un référent du dynamisme et de la performance dans les organisations. Cependant, son approche s'est souvent limitée aux activités de conception et à des actes de direction, ce qui a parfois donné lieu à des effets d'annonce sans lendemain.

Complexification du travail et interculturalité : les cadres et les dirigeants confrontés aux enjeux de leur nouvelle professionnalité

- 31 La multiréférentialité et la complexification qui se manifestent dans le travail des cadres et des dirigeants telle que l'indiquent les résultats et les réflexions présentés ci-dessus, traduisent une évolution forte de la nature et du périmètre de leurs activités, traditionnellement liées à la production, vers des interventions désormais davantage destinées à la coordination des opérateurs et de leurs actions. Ainsi, à un moment où, paradoxalement, comme le remarquent les sociologues (Bouffartigue, 2001), la figure sociale du cadre s'étirole dans l'imaginaire collectif, les besoins de coordination des activités s'accroissent dans les organisations, appelant, voire réclamant, leurs compétences pour susciter, produire et accompagner l'intercompréhension, notamment face à la profusion informationnelle et au développement technologique.
- 32 Or, envisager le problème de l'intercompréhension, ce n'est pas seulement, « substituer la prise en compte des besoins sociaux à celle des besoins économiques pour une nouvelle stimulation en faveur d'un management tout aussi déterministe » (Bernard, 2000). Il s'agit plutôt, entre détermination technologique et interdétermination sociale » d'envisager les processus de construction du rapport à soi, à l'Autre et à la vie, tels qu'ils se manifestent dans le contexte du travail.
- 33 Je prendrais la même distance que Zariflan avec les travaux d'Habermas à propos du concept d'intercompréhension (Zariflan, 1996). Ce dernier énonce que la communication ne peut véritablement exister dans l'entreprise de manière authentique du fait qu'elle serait contrainte et objectivée par les finalités du système de production. Ainsi, pour Habermas, l'agir orienté vers le succès et l'agir orienté vers l'intercompréhension s'excluent. Cette conception me semble trop délaisser les interactions sociales et cognitives qui opèrent entre l'individu et autrui ainsi qu'entre une démarche de recherche de réussite et celle qui consiste à tenter de construire un accord. Ainsi, un agir orienté vers le succès ne relève pas toujours, selon moi, d'une visée égocentrique comme veut le montrer Habermas (Habermas, 1987). Un objectif peut avoir une valeur sociale collective qui dépasse les enjeux et les contraintes individuels, rassemblant ainsi, peut-être de façon provisoire, des acteurs, adversaires ou concurrents sur d'autres terrains, autour de ce que l'on nomme un but supra-ordonné, lequel fournit la motivation pour une entente temporaire (Fischer, 1987) qui peut cependant s'avérer très forte. Au-delà de la question de l'éventuelle authenticité de la communication dans le contexte du travail, il me semble plus adapté d'envisager le bricolage interactionnel qui la caractérise et qui ne paraît pas toujours si stratégique de la part des acteurs, ni si soumis aveuglément à

d'éventuelles interventions manipulatoires. Je ferais plus volontiers l'hypothèse de la complexité et de la volatilité des représentations individuelles et collectives qui se nouent, se défont et se recomposent au cours de ces échanges. Ainsi, il me semble que la communication dans le travail procède de la recherche d'un accord sur *pourquoi et comment agir*, et éventuellement *agir ensemble*, cela à travers des tentatives de construction d'une intelligibilité réciproque plus ou moins étendue vis-à-vis des situations rencontrées et au regard des enjeux perçus et vécus par les acteurs.

- 34 Le problème de l'intercompréhension dans le travail rejoint donc, celui de l'efficience productive qui, « passe désormais par la qualité des symbolisations partagées du monde objectif qu'il est possible d'engendrer » (Zarifian, 1996). Les fonctions d'encadrement et de direction doivent donc être réinterrogées en termes de processus et d'effets de sens qui s'élaborent selon la qualité des « inter-opérations, sur – et dans – des processus transversaux » (Zarifian, 1997) fondant l'agir ensemble.
- 35 Les recherches relatives à la professionnalité des cadres et des dirigeants des organisations ne peuvent plus ignorer le glissement qui s'est opéré dans ces fonctions, de la gestion de la production vers l'éclairage des interactions symboliques, que ce soit au plan des identités, des activités ou des compétences. Mais, comment aborder une notion aussi délicate et sensible que celle de compétence sans la réduire ou la mutiler ? C'est une autre lecture communicationnelle qui peut s'exercer à ce sujet en posant la problématique de la compétence comme un processus individuel et collectif de relation au réel et comme un produit de signification plus ou moins partagé au sein des cultures et des pratiques des acteurs et des organisations. Tel est le début d'un tout autre projet pour la recherche en communication organisationnelle...

BIBLIOGRAPHIE

- ABALLEA, F., Sur la notion de professionnalité. *Recherche Sociale*, 1992, n° 124. pp. 39-49
- BARTOLI, A., *Le management dans les organisations publiques*. Paris : Dunod. 1997.
- BERNARD, F., Le lien communicationnel en organisation. *Sciences de la société*. La communication organisationnelle en débat, 2000. n° 50/51, pp. 25-45.
- BONNET, R., L'émergence de la communication dans les métiers exercés par les ingénieurs. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*. 2001, 30. n° 2. pp. 223-241.
- BONNET, R., *Le pilotage des organisations à l'épreuve du sens et de la complexité – Une lecture communicationnelle de la professionnalité des cadres et des dirigeants*. Note de synthèse pour l'Habilitation à Diriger des Recherches, Université de Provence. 2002.
- BOUFFARTIGUE P., *Les cadres. Fin d'une figure sociale*. Paris : Ed. La Dispute. 2001.
- CROZIER, M., FRIEDBERG, E., *L'acteur et le système*, Paris : Seuil, 1977.
- D'IRIBARNE, P., *La logique de l'honneur*. Paris : Seuil, 1989.
- DUBAR, C., TRIPIER, P., *Sociologie des professions*. Paris : Armand Colin. 1998.

- FA YOL. H.. *Administration industrielle et générale*. Paris : réédité par Dunod. 1979.
- FISCHER. G.-N.. *Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale*. Paris : Dunod, 1987.
- GALBRAITH, J.. *Le Nouvel État Industriel*, Paris : Gallimard. 1968.
- HABERMAS, P.. *Théorie de l'agir communicationnel*. Paris : Fayard. 1987.
- JAKOBSON. R.. *Essais de linguistique générale*, rééd., Paris : Editions de Minuit, 1981.
- LE MOIGNE, J.-L., *La modélisation des systèmes complexe*, Paris : Dunod, 1995.
- MINTZBERG. H.. *Voyage au centre des organisations*. Paris : Les Éditions d'Organisation. 1990.
- OLLIVIER. B.. *Observer la communication. Naissance d'une interdiscipline*. Paris : CNRS Éditions. 2000.
- SHANNON, C, WEAVER W., *Théorie mathématique de la communication*, Paris : Retz, 1975.
- TAYLOR, F.W., *La direction scientifique des entreprises*, Paris : Dunod. 1964.
- WEBER. M., *Économie et société*, Paris : Pion, 1971.
- WEIL-BARAIS, A., *Médiation et communication* in Chappaz G. Comprendre et construire la médiation, Marseille : CRDP/Université de Provence, pp. 43-55, 1995.
- ZARIFIAN, P., *Le travail et l'événement*, Paris : L'Harmattan, 1995.
- ZARIFIAN. P., *Travail et communication*, Paris : PUF, 1996.
- ZARIFIAN, P., La compétence, une approche sociologique. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle*, 1997, 26, n° 3, pp. 429-444.

NOTES

1. Cet article reprend pour partie et prolonge des réflexions de recherche rassemblées dans une note de synthèse en vue de l'Habilitation à Diriger des Recherches (Bonnet. 2002).
2. D'où l'expression de « one best way »
3. Les cinq éléments relevés par Mintzberg sont le centre opérationnel, le sommet stratégique, la ligne hiérarchique, la technostructure et les supports logistiques.
4. Expression relevée au cours d'entretiens semi-directifs

RÉSUMÉS

Le travail se trouve mis en tension par des évolutions qui entraînent sa complexification et nécessitent davantage d'inter-compréhension entre les acteurs des organisations. Ainsi, les modèles d'organisation du travail et d'analyse de la communication, ont-ils progressivement pris en compte des interactions sociales, économiques et culturelles de plus en plus denses. Face à cette complexification des activités humaines, le pilotage des organisations s'est trouvé contraint d'intégrer une dimension interculturelle en termes d'identification et de gestion des écarts et des convergences de logiques sociocognitives de ses acteurs. La professionnalité des cadres et des dirigeants se trouve aujourd'hui interpellée quant à sa capacité à jouer un rôle d'interface

fonctionnel et symbolique, s'écartant ainsi de l'intervention productive et technique qui la caractérisait jusqu'alors.

Work has been submitted to pressures coming from different types of development, which has led to its increasing complexity and has required greater inter-comprehension between the actors of organisations. The models of work organisation and of analysis of communication have taken into account the frequent and far-reaching social, economic and cultural interactions. In the face of this complexity of human activities, the directors of companies found themselves obliged to integrate an intercultural dimension in terms of identification and of management of the disparities and points of convergence between the social and cognitive logics of its actors. The professional identity of management and company leaders is called upon in terms of their ability to play a role of functional and symbolic interface.

INDEX

Mots-clés : cadres, complexité, professionnalité, modèles organisationnels, modèles communicationnels.

AUTEUR

ROSETTE BONNET

Titulaire de l'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de l'information et de la communication. Rosette Bonnet est Maître de conférences au département des Sciences de la Formation et de la Communication de l'ENESAD (Établissement National d'Enseignement Supérieur Agronomique de Dijon). Ses travaux portent principalement sur la communication organisationnelle et notamment sur l'évolution de la professionnalité des cadres et des dirigeants.