Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés des organisations post-disciplinaires

Professional Autonomy and Cognitive Rationalizations: The Hidden Paradoxes of Post-Disciplinary Organizations

Jean-Luc Bouillon

Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/edc/286>
DOI : 10.4000/edc.286
ISSN : 2101-0366

Éditeur

Université Lille-3

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2005
Pagination : 91-105
ISBN : 2-9514961-6-8
ISSN : 1270-6841

Référence électronique

Jean-Luc Bouillon, « Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés des organisations post-disciplinaires », *Études de communication* [En ligne], 28 | 2005, mis en ligne le 16 janvier 2009, consulté le 21 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/edc/286> ; DOI : 10.4000/edc.286

Ce document a été généré automatiquement le 21 avril 2019.

© Tous droits réservés

Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés des organisations post-disciplinaires

Professional Autonomy and Cognitive Rationalizations: The Hidden Paradoxes of Post-Disciplinary Organizations

Jean-Luc Bouillon

- 1 Entreprises, administrations, services publics, présentent de plus en plus de similarités. Par-delà l'hétérogénéité des objectifs et des réalités spécifiques aux secteurs d'activité et aux clivages traditionnels (marchand – non marchand, privé – public...), une « forme organisationnelle » de plus en plus homogène dans ses principes fondamentaux semble émerger. Elle est empreinte de paradoxes : tandis qu'autonomie et capacité d'initiative accrues sont exigées de la part des salariés, le travail est de plus en plus formalisé, autour d'une stricte normalisation appuyée sur des dispositifs techniques. Recherche de performance, réactivité, satisfaction des clients et des usagers à moindre coût, justifient ces évolutions, tout en soulevant des tensions. Comment respecter les procédures – souvent bien trop formelles pour être totalement suivies – et répondre aux attentes des clients, principe incontournable, mais parfois incompatible avec le respect strict des règles ? Quelles formes de contrôle et d'autocontrôle s'enchaînent-elles pour assurer la coordination du travail dans un tel cadre ?
- 2 Ces interrogations traversent plusieurs travaux de recherche que nous conduisons actuellement sur l'évolution des rationalisations organisationnelles. Il s'agit en premier lieu de l'analyse thématique, régulièrement poursuivie depuis 2002, d'un corpus constitué par la presse managériale en informatique et gestion (01 Informatique et Solutions Journaldunet) ; par les publications des clubs de réflexion et associations professionnelles liées aux industriels des TIC et par une sélection d'ouvrages qui en sont issus. L'évolution

des représentations du travail, de l'organisation, de l'information et de la communication sont particulièrement étudiées. En second lieu, les réflexions proposées dans ce texte prennent appui sur l'observation à moyen terme d'un organisme de formation privé engagé simultanément dans une certification ISO 9000 : 2000, et dans une refonte associée de son système d'information pour assurer une utilisation plus efficace des savoirs et savoir-faire. A travers ces deux entrées, il s'agit de reconstruire la cohérence des diverses méthodes et outils de contrôle déclinés par leurs promoteurs dans toutes les formes d'organisations.

- 3 Notre objectif dans cet article consiste à articuler ces différents travaux afin de dessiner les contours des formes disciplinaires multidimensionnelles qui structurent actuellement les organisations socio-économiques. Le caractère multidimensionnel et dynamique d'un « dispositif » nous semble davantage susceptible d'être mis en évidence par l'établissement de relations entre des observations réalisées dans des contextes différents et sur une certaine durée, que dans la présentation détaillée d'une étude ponctuelle, qui ne présenterait qu'un aspect local et singulier de l'agencement de règles, de systèmes techniques, de constructions symboliques, de contraintes socio-économiques en présence. Nous partirons de la mise en évidence de « rationalisations cognitives » qui prolongent les rationalisations industrielles de la production en investissant spécifiquement les activités de transmission d'information, de communication, de mobilisation de connaissances. Articulant procédures de contrôle formel, incitation à l'autocontrôle, à la coopération professionnelle volontaire, ces rationalisations sont porteuses de paradoxes et s'apparentent à des dispositifs disciplinaires. Leurs caractéristiques ne peuvent être explicitées qu'en référence aux dynamiques socio-économiques propres au capitalisme financier : le « post-disciplinaire » se présenterait ainsi comme un déplacement des formes et lieux de contrôle.

Rationalisations cognitives et paradoxes organisationnels

- 4 Toutes les phases d'évolution historique du capitalisme se sont caractérisées par des formes spécifiques de rationalisation de la production qui structurent la division du travail, sa coordination et assurent la valorisation du capital. Elles s'étendent aux activités cognitives, c'est-à-dire au traitement de l'information, à la production et à la mobilisation de connaissances. Trois niveaux interdépendants peuvent être identifiés. Ils constituent un véritable maillage à l'origine d'un étroit contrôle sur les organisations, mais aussi de paradoxes.

Fluidifier la circulation des informations...

- 5 Le premier niveau de rationalisation cognitive porte sur l'amélioration de la circulation des données et des documents qui accompagnent les transactions entre les acteurs économiques. Dans le souci d'améliorer la « productivité administrative » (Petit, 2001), de nombreux systèmes informatiques ont été développés. Nous ne prétendons pas ici à une présentation exhaustive de ces outils, mais plutôt à un balisage destiné à mettre en évidence leur rôle dans les rationalisations organisationnelles. Les systèmes dédiés à la CRM (Consumer Relationship Management, Gestion de la Relation Client) assurent ainsi un traitement des informations relatives aux clients et à l'évolution du marché. En

parallèle, les solutions de SRM (Supplier Relationship Management, Gestion de la Relation Fournisseur) visent à rationaliser les achats effectués auprès des sous-traitants en automatisant les transactions régulières et en facilitant la mise en concurrence des prestataires. Le SCM (Supply Chain Management, Gestion de la Chaîne Logistique) constitue enfin l'infrastructure informatique optimisant les délais de stockage et les transports en fonction des flux. L'automatisation du traitement informationnel touche également le fonctionnement administratif interne des organisations. Les ERP (Entreprise Resources Planning, Progiciels de Gestion Intégrés) ont acquis leur notoriété à la fin des années 90 en proposant une vision intégrée des systèmes d'information. Ces suites logicielles sont composées de modules couvrant les grandes fonctions de l'entreprise (production, ressources humaines, finance) et s'ouvrent largement vers l'environnement externe. Elles peuvent intégrer des applications de CRM, SRM, SCM ou être directement reliées avec ces dernières. Un même progiciel propose ainsi des fonctionnalités spécifiques tout en conservant une compatibilité globale, et reposant sur une unique base de données accessible à partir de chaque module. Les ERP n'ayant pas résolu complètement les problèmes d'hétérogénéité de l'équipement informatique, l'heure est actuellement au développement de systèmes d'EAI (Enterprise Application Intégration), qui désignent des plates-formes récupérant automatiquement les données d'une application, puis les transférant vers une autre, après les avoir converties au format adéquat. L'objectif de ces différents outils s'inscrit explicitement dans la mise en place « d'organisations-processus » entièrement tournées vers l'échange¹. Il s'agit de développer « l'agilité des entreprises »², c'est-à-dire leur capacité à s'adapter en permanence pour survivre dans un environnement instable et fortement concurrentiel³. En luttant contre l'entropie des organisations, en favorisant leur interconnexion, il serait possible d'atteindre une autorégulation – quasi cybernétique – des échanges. L'enjeu est de résoudre simultanément les deux termes traditionnels de l'alternative néo-institutionnaliste, en limitant à la fois les coûts de transaction et les coûts de fonctionnement organisationnel. La proximité est grande avec les grandes thématiques des utopies communicationnelles, où la fluidité autorisée par les TIC permettrait de dépasser la viscosité sociale, obstacle au fonctionnement marchand. Cette improbable rencontre entre le holisme wienérien et l'individualisme walrasien ne résiste pas aux études empiriques, qui mettent en évidence des contradictions. La flexibilité promise par les systèmes d'information intégrés se traduit fréquemment par une rigidité accrue du fonctionnement organisationnel. Le n° 61 de la revue *Sciences de la société* consacré au « mythe de l'organisation intégrée » appréhende ce premier paradoxe sous de nombreux angles ; certains auteurs (Gilbert et Leclair, 2004) parvenant d'ailleurs au constat que les ERP seraient plus adaptés à des économies planifiées que libérales...

Codifier les savoirs et les savoir-faire...

- 6 Un second niveau de rationalisation cognitive porte sur les modes opératoires nécessaires à la réalisation des activités de production, de commercialisation de biens et de prestation de services. Formaliser les savoirs et savoir-faire professionnels a toujours constitué un moyen de renforcer la productivité – l'Organisation Scientifique du Travail en témoigne – mais aussi de réduire la dépendance à l'égard de salariés, dont les connaissances spécifiques font peser une lourde incertitude sur le rythme et la réalisation de la production. Cette pratique traditionnelle est renforcée par les spécificités des organisations-processus, confrontées en temps réel à leurs clients et à leurs fournisseurs :

elles doivent s'appuyer sur des procédures et des pratiques extrêmement fiables permettant de réduire au strict minimum les dysfonctionnements avant qu'ils ne se propagent à l'ensemble du système. La multiplication des intervenants parallèle à l'essor de l'externalisation et de la sous-traitance exige en outre des organisations compatibles, c'est-à-dire normalisées et dessinées selon un même modèle général. Les systèmes automatisés de traitement de l'information impliquent une présentation compatible des données et des processus productifs où elles sont mises en œuvre. Les principes de « l'urbanisme informatique »⁴ exigent une définition conjointe des structures de l'organisation et des systèmes d'information. Le BPM (Business Process Management, Gestion des Processus Métiers) vise ainsi à redéfinir avec précision chacun des « processus », c'est-à-dire des séquences d'activité complémentaires qui permettent de créer de la valeur. Les séquences d'activités productives ainsi modélisées peuvent plus aisément donner lieu à la définition de processus informatiques. Cette logique est parallèle à celle de l'assurance qualité. Une démarche de certification implique d'explicitier de manière détaillée chaque étape d'un processus de production en fonction du cadre générique offert par les normes, dont la dernière version 2000 est « orientée processus », marquant le passage d'une logique de tâches et de descriptions d'activités à une logique de flux et de relations.

- 7 Cependant, quel que soit le degré de formalisation du travail, il subsiste nécessairement une incertitude liée à son exécution. Déjà, les organisations tayloriennes fonctionnaient grâce à de nombreuses adaptations aux règles et à des savoir-faire tacites. Actuellement, développer une prestation répondant à la demande particulière d'un client, par exemple dans le cas d'un projet, implique un travail de conception qui comporte à chaque fois une part de nouveauté. De même, suivre une ligne automatisée de production industrielle en flux tendus nécessite de résoudre les dysfonctionnements au moment où ils surviennent afin d'éviter l'interruption du processus. Ces événements aléatoires nécessitent de trouver une solution indépendamment d'éventuelles procédures et impliquent diagnostics, propositions, et mises en œuvre de solutions (Zarifian, 1996 ; Gadrey et Zarifian, 2002). C'est ainsi la capacité à adapter des procédures formelles, à prendre la mesure d'une situation ou d'un interlocuteur particulier, qui conditionne le fonctionnement d'organisations normalisées. Tel est le second paradoxe que nous identifierons : comment respecter des normes de plus en plus contraignantes tout en faisant preuve d'une autonomie et d'une initiative accrues ?

Formaliser le travail collaboratif et la mobilisation des connaissances...

- 8 Transmettre de l'information, discuter, négocier, comprendre, argumenter, constituent des actions qui se trouvent de plus en plus au cœur de l'activité de travail, de l'élaboration et de l'adaptation de connaissances. Ce constat entérine l'impossibilité de codifier complètement savoirs et savoir-faire : même dans le cas où ils sont formalisés, les conditions de leur mise en œuvre varient en fonction de la situation où ils sont mobilisés, les ajustements qui en découlent donnant lieu à la production de nouvelles connaissances en situation (Bouillon, 2004). Un troisième niveau de rationalisation porte ainsi sur ces processus de mobilisation des connaissances en situation. Les outils de travail collaboratif visent à favoriser les réseaux professionnels, à accélérer la circulation et le partage de l'information. De telles fonctionnalités se retrouvent intégrées dans les portails

d'entreprise, qui offrent accès à du contenu (gestion électronique documentaire), à des outils de communication (courrier électronique, messagerie instantanée, agendas partagé, blogs) et à l'utilisation des applications de production et de gestion (progiciels de gestion, workflow). Ce troisième niveau de rationalisation cognitive intègre les deux précédents. Chaque procédure définie donne par exemple lieu à une étape du workflow qui se matérialise par la production d'un document normalisé dont la validation entraîne un transfert automatique à l'intervenant chargé de l'opération suivante. Les outils de travail collaboratif n'ont toutefois d'intérêt que s'ils apportent « *une amélioration de la performance opérationnelle de l'organisation, en termes de coûts et de qualité de la réalisation* » et s'inscrivent dans les processus métiers⁵. Mais les outils de partage d'information ne sauraient à eux seuls assurer un travail collaboratif fondé sur une activité communicationnelle, même dans un contexte très instrumental et pas du tout habermassien... En toute logique pragmatique, nul contenu signifiant ne peut être produit, partagé, échangé entre un groupe d'individus si ces derniers ne sont pas préalablement inscrits dans une relation, qui leur permet d'entrer en « résonance cognitive » (Bougnoux, 1995), quels que puissent être leurs désaccords. Or, flexibilité de la gestion du personnel oblige, les collectifs de travail sont fréquemment constitués au fil des besoins, rassemblant des individus n'ayant pas été en contact auparavant et qui risquent de ne plus l'être par la suite. Comment, dans ce cadre, susciter une réponse collaborative rapide ? Une solution à la mode dans le milieu du knowledge management consiste à « *contrôler, orienter et améliorer* » les « *communautés de pratiques* », qui rassemblent des « *groupes d'individus qui partagent le même intérêt, le même ensemble de problèmes ou une passion autour d'un thème spécifique et qui approfondissent leur connaissance et leur expertise en interagissant régulièrement* » (Dibiaggio et Ferrary, 2003, p. 11). Ces réseaux sociaux ont toujours existé. E. Wenger⁶ insiste explicitement sur la nécessité d'articuler les communautés de pratique aux processus métiers. De telles stratégies ne masquent pas un troisième paradoxe : comment concilier le développement des activités communicationnelles alors même que la dimension communautaire des organisations est de moins en moins marquée ?

- 9 Les rationalisations cognitives se propagent dans tous les types d'organisations, même si l'élaboration d'une fine catégorisation des formes qu'elles prennent selon les secteurs d'activités et les types d'organisations participe d'un programme de recherche qui dépasse le cadre de cet article. Des PME, des collectivités locales, des services publics, s'équipent de progiciels de gestion, mettent en œuvre des certifications assurance qualité ainsi que des démarches de gestion des connaissances. Une offre de technologies et de services est spécialement dédiée à ce marché (SAP). Comment expliquer de telles convergences ? Pourquoi les paradoxes que nous avons signalés ont-ils des effets limités sur le fonctionnement organisationnel ?

Les organisations dans le flux disciplinaire

- 10 Des systèmes d'information intégrés qui rigidifient les organisations autant qu'ils les flexibilisent, un accroissement simultané de la normalisation et de l'exigence d'autonomie, une valorisation de l'activité communicationnelle avec des communautés professionnelles floues : ces paradoxes sont compensés par des dispositifs disciplinaires, eux-mêmes emprisonnés dans de multiples flux informationnels, économiques et financiers...

Les rationalisations cognitives comme dispositif disciplinaire...

- 11 Si les rationalisations cognitives présentent certaines nouveautés techniques et organisationnelles, c'est surtout leur articulation en un système cohérent qui présente un véritable caractère de nouveauté. Elles constituent un outil d'exercice du pouvoir multidimensionnel, qui s'apparente à un dispositif disciplinaire au sens défini par M. Foucault. *Surveiller et punir* comporte de nombreuses références au champ économique, les premières usines, les écoles, les hôpitaux, reposant sur des principes disciplinaires similaires aux lieux d'enfermement : « *Sous la division du processus de production, en même temps qu'elle, on trouve, à la naissance de la grande industrie, la décomposition individualisante de la force de travail ; les répartitions de l'espace disciplinaire ont assuré souvent l'une et l'autre* » (Foucault, 1975, pp. 170-171). Un dispositif disciplinaire est ainsi défini comme un espace d'action et d'interaction fermé sur lui-même, quadrillé, de manière à offrir à chaque individu un emplacement spécifique et un rôle. Cette architecture permet d'améliorer l'efficacité globale du système, mais aussi de neutraliser les collectifs, de contrôler répartition et circulation des individus, « *d'instaurer les communications utiles, d'interrompre les autres* » (*ibid.*, p. 168). Le quadrillage de l'espace s'accompagne d'un « *quadrillage du temps* » (*ibid.*, p. 176), qui s'imprègne d'une dimension monétaire, selon laquelle « *il est interdit de perdre un temps qui est compté par Dieu et payé par les hommes* » (*ibid.*, p. 180). Les emplois du temps de plus en plus précis et le chronométrage des tâches participent de cette « *élaboration temporelle de l'acte* », au travers d'un véritable programme décomposant les gestes et les mouvements, définissant leur enchaînement. Enfin, un dispositif présente des caractéristiques panoptiques assurant un autocontrôle, chaque individu étant mis en visibilité de manière systématique, lumière et transparence assurant le meilleur des contrôles. Cette situation induit « *un état conscient et permanent de visibilité qui assure le fonctionnement automatique du pouvoir* » (*ibid.*, p. 284). Le dispositif désigne la mise en relation des discours, règlements, instruments qui matérialisent les éléments que nous venons d'évoquer, ainsi que la nature des relations qu'ils entretiennent.
- 12 Les rationalisations cognitives constituent une actualisation de ce quadrillage spatio-temporel. La formalisation des processus renvoie directement à un renforcement du découpage des activités en unités élémentaires, couplé à une gestion du temps de plus en plus fine⁷. Les « technologies politiques du corps » modelant les individus pour les adapter au système semble bien prolongées par des tentatives de contrôle cognitif et relationnel : les démarches instrumentales de communication ainsi que la vogue du développement personnel prolongent la prescription des gestes et des attitudes, ainsi que tendent à le mettre en évidence des travaux récents en sciences de la communication et en sociologie. Y. Winkin analyse ainsi finement les formes de « communication disciplinée » associées à la PNL (Winkin, 2003, p. 39), tandis que V. Brunel (Brunel, 2004) propose un panorama complet des méthodes de « développement personnel » appréhendées comme nouvelles pratiques de pouvoir. Par ailleurs, la figure du réseau, omniprésente sur le plan informatique – avec les outils de traitement informationnel – comme sur le plan social – au niveau des collectifs de travail – doit être appréhendée dans toute sa complexité. Un réseau ne se limite pas à offrir des possibilités de mise en relation. Il constitue également une structure qui enferme, tel un filet et qui contraint le développement des relations dans un espace bien précis, même si celui-ci peut être mouvant et très étendu géographiquement (Musso, 2003, pp. 324-325). Les systèmes d'information intégrés, l'assurance qualité, les outils de travail collaboratifs, présentent

ainsi des caractéristiques panoptiques. Toujours omniprésent, le contrôle disciplinaire est en même temps de plus en plus difficile à localiser et à identifier à la personne d'un acteur spécifique, « chef » ou « patron » par exemple. Il quitte le cadre localisé des organisations pour prendre place dans les processus et les flux économiques externes. C'est en définitive la structure d'ensemble du système qui définit le rythme qui doit être suivi par chaque composante, qui ne peut être appréhendée de manière isolée. Le quadrillage prend ainsi une forme dynamique.

Externalisation du contrôle et organisations post-disciplinaires

- 13 Si « l'organisation-processus » comporte une dimension idéologique, elle renvoie aussi à une réalité associée à des transformations socio-économiques globales dont la prise en compte est indispensable pour saisir les disciplines cognitives. L'émergence d'un « capitalisme financier » constitue un premier élément marquant. Sous l'influence conjointe de l'épuisement du modèle de croissance fordiste et des politiques de lutte contre l'inflation, le système de financement de l'économie intermédié (une banque centrale contrôlée politiquement encadre le système bancaire) a laissé la place à un système désintermédié, où offreurs et demandeurs de capitaux se retrouvent sur des marchés financiers de plus en plus fluides et complexes. Les investisseurs institutionnels – fonds de pension et d'investissement – gérant l'épargne collective des ménages et des entreprises développèrent d'efficaces stratégies de gestion afin de maximiser la rentabilité des capitaux placés sous leur responsabilité. Présents dans les conseils d'administration, bien organisés, ils furent progressivement en position d'exiger des niveaux de rentabilité très élevés et de peser fortement sur les décisions stratégiques pour les obtenir. L'essor de cette « corporate governance » est indissociable d'une seconde évolution, de nature industrielle et productive. Les politiques de maximisation de la valeur actionnariale se sont au fil des années traduites par le développement des logiques de gestion de portefeuille d'actifs, avec pour corollaire fusions, acquisitions, recentrages sur les métiers de base. Dans le même temps, les politiques de sous-traitance et gestion flexible de la main d'œuvre (Veltz, 2000) se sont généralisées pour réduire les coûts, transformer les charges fixes en charges variables et ainsi minimiser l'influence des fluctuations de l'activité sur la rentabilité. L'externalisation systématique explique largement la transmission de la logique de l'économie financière aux entreprises non cotées, aux PME et aux très petites entreprises : sans être sous la coupe directe des investisseurs financiers, ces sociétés sont soumises à une pression accrue des donneurs d'ordre.
- 14 Tout en demeurant dans une situation spécifique, les organisations du secteur public et non marchand sont également touchées par cette évolution. Les politiques de lutte contre les déficits publics et l'inflation, la volonté de réduire la pression fiscale constituent autant de facteurs qui ont poussé les organisations publiques à réduire leurs coûts de fonctionnement et à optimiser leurs investissements. L'évaluation des dépenses en fonction des objectifs fixés⁸, la sous-traitance de nombreuses activités, ont été les conséquences de cette évolution. Malgré leurs différences, organisations marchandes et non marchandes fonctionnent ainsi selon des modalités de plus en plus proches et sont conduites à mettre en œuvre les mêmes processus de rationalisation productive, dans lesquelles prennent place les rationalisations cognitives. A défaut d'être résolues, les tensions issues du capitalisme financier et du modèle de flux sont neutralisées sous les

pressions de la contrainte dynamique qui est à leur origine. C'est en cela que l'on peut observer à la fois un prolongement et un déplacement des formes disciplinaires traditionnelles.

Le « verrouillage symbolique » des organisations post-disciplinaires

- 15 Nous utiliserons le terme de verrouillage symbolique pour désigner les différents processus de construction collective de sens qui sont élaborés sous la pression au cours des activités professionnelles, qui justifient ce mode de fonctionnement socio-économique et enfin qui se traduisent par l'évaluation des organisations au sein de leur environnement. Ces trois types d'opérations symboliques se déroulent sur des plans différents, mais se rejoignent pour assurer de manière forcée le camouflage des tensions nées des nouvelles formes de rationalisation tout en stimulant leur développement. En premier lieu, la mobilisation des connaissances en situation de travail ne se limite pas à une activité cognitive désincarnée : réunions de projets, travail collaboratif, échanges médiatisés ou non, *doivent déboucher en définitive* sur une identification et une résolution des problèmes posés, sous la pression d'une véritable injonction collaborative (Coutrot, 1998, pp. 219-220). Du fait de l'enchaînement des systèmes de flux tendus – financiers, commerciaux, productifs – l'environnement organisationnel est à l'origine d'une pression permanente, qui se matérialise par la nécessité de satisfaire le client et d'accroître la compétitivité. Ces principes doivent être respectés sous peine de remettre en cause la pérennité de l'organisation et celle des emplois. Au-delà, un refus d'implication individuelle trop marqué hypothèquerait l'employabilité (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 145), avec en perspective l'exclusion du marché du travail et des réseaux professionnels nécessaires pour retrouver un poste. Ce premier niveau de verrouillage symbolique, suscitant l'autocontrôle, est complété par une production discursive à vocation performative décrivant la forme que devrait prendre l'organisation, les comportements que devraient adopter ses membres afin de répondre de manière optimale aux pressions incontournables de l'environnement. Les politiques de communication interne, les discours propagés par les directions, les consultants, les industriels et prestataires de services en TIC relatifs au fonctionnement et aux objectifs organisationnels participent de ce bouclage. Ce management symbolique semble en outre relayées au plan sociétal par un ensemble de discours médiatiques que P. Musso qualifie « d'appareils idéologiques d'entreprise » (Musso, 2000), contribuant à structurer les représentations sociales individuelles. C'est le cas avec les thématiques de la convergence privé – public, de la généralisation du modèle marchand et de l'impératif de développement de la compétitivité dans une économie hyper-concurrentielle. L'effet manipulateur de ces multiples messages est certainement discutable, mais ils assurent un cadrage en proposant une interprétation des situations opérationnelles vécues quotidiennement, sous la pression des clients, de l'encadrement et de l'urgence. Ils favorisent ainsi l'intégration des contraintes systémiques.
- 16 Enfin, les organisations sont elles-mêmes prises dans un dispositif disciplinaire qui les dépasse. De multiples indicateurs de synthèse jouent un rôle indispensable à leur insertion sur le marché, c'est-à-dire à leur comparaison et à l'évaluation publique de leurs performances (Aglietta et Reberlioux, 2004, p. 37) par les actionnaires, les clients ou les fournisseurs. L'EVA (Economic Value Added, ou Valeur Ajoutée Économique, *ibid.*, p. 26) permet de comparer la rentabilité d'une entreprise par rapport à la moyenne du secteur

où elle se trouve. Ce ratio constitue tout à la fois un critère de gestion à maximiser chaque année pour les gestionnaires, et un critère d'arbitrage pour les gestionnaires confrontés à des choix d'investissement. Mais plus largement, les systèmes de comptabilité, qui font à l'heure actuelle l'objet d'une normalisation internationale, participent de la même logique. En fait, « *la performance de l'entreprise ne préexiste pas, sous forme intelligible, à la comptabilité. Elle est ce qu'énonce la comptabilité* » (ibid., p. 152). Les signes émis créent l'organisation et offrent les moyens de la classer. En définitive, la production et la diffusion d'informations tendent à constituer une finalité ultime pour les organisations, mobilisant l'ensemble des processus sociaux et productifs. L'effet disciplinaire est très présent, les organisations étant placées dans des situations de visibilité et d'évaluation permanentes. Les écarts sont rapidement sanctionnés et entraînent rapidement des conséquences très concrètes en termes de pérennité d'une activité ou de réorganisation du travail.

Conclusion

- 17 Les organisations post-disciplinaires présentent des caractéristiques tout à fait disciplinaires, mais prennent place dans un environnement constitué par des flux continus d'informations, de biens, de services, de capitaux. La pression des clients, des usagers, des actionnaires, induit des contraintes dynamiques qui démultiplient les sources de pouvoir et de contrôle au point de les rendre difficiles à isoler. Il résulte de cette situation un « verrouillage symbolique » qui se manifeste à trois niveaux : contraintes à la production collective de sens dans les situations de travail, généralisation d'un discours univoque justifiant au niveau sociétal cette réalité, évaluation publique permanente des organisations en fonction d'indicateurs de synthèse rapportant leur activité à un niveau moyen qu'il convient de dépasser pour rester dans la norme. Faire face à une telle instabilité implique de renforcer les dispositifs disciplinaires, particulièrement sur le plan cognitif, pour gérer des situations d'incertitude radicale. Ces démarches génèrent tensions et paradoxes : il est donc nécessaire de reconnaître des possibilités de dérogations importantes aux procédures, au nom de l'obligation de résultat. De multiples travaux conduits en sociologie du travail et en organisations, en sciences de l'information et de la communication, rendent compte de cette réalité très contingente. Peu importe en définitive que les règles ne soient pas complètement suivies, que des ajustements aient lieu en situation, que les équipes et les salariés absorbent ces tensions sous la forme d'un stress professionnel supplémentaire. L'essentiel est que les apparences de rationalité soient sauvées et que les objectifs soient remplis.

BIBLIOGRAPHIE

Aglietta, M. et Reberlioux, A., (2004), *Dérives du capitalisme financier*, Paris, Albin Michel Economie.

- Bardoul, L., (2004), « Le collaboratif, principal enjeu managérial de la prochaine décennie », *Journal du net et Solutions*, 15 septembre 2004, 1 http://solutions.journaldunet.com/0409/040915_kmforum.shtml.
- Boltanski, L. et Chiapello, E., (1999), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.
- Bougnoux, D., (1995), *La communication contre l'information*, Paris, Hachette Questions de sociétés.
- Bouillon, J. L., (2004), « Du partage des savoirs à 'l'économie cognitive' : quelles rationalisations informationnelles et communicationnelles ? », in : Metzger J. P. (dir.), *Le partage des savoirs en contexte : logiques, contraintes et crises*, Paris, L'harmattan Communication et Civilisation, pp. 63-81.
- Breton, P., (1997), *L'utopie de la communication : le mythe du village planétaire*, Paris, La Découverte.
- Brunel, V., (2004), *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir ?*, Paris, La découverte Entreprise & société.
- Coutrot, T., (1998), *L'entreprise néo-libérale, nouvelle utopie capitaliste ?*, Paris, La Découverte.
- Dibiaggio, L. et Ferrary, M., (2003), « Communautés de pratique et réseaux sociaux dans la dynamique de fonctionnement des clusters de hautes technologies », *Revue d'Économie Industrielle*, n° 103, pp. 111-130.
- Foucault, M., (1975), *Surveiller et punir*, Paris, Gallimard.
- Gadrey, J. et Zarifian, P., (2002), *L'émergence d'un modèle du service : enjeux et réalités*, Paris, Liaisons.
- Gilbert, P. et Leclair, P., (2004), « Les systèmes de gestion intégrés. Une modernité en trompe-l'œil ? », *Sciences de la Société*, n° 61, pp. 17-30.
- Hammer, M., (2002), *Carnet de route pour le manager*, Maxima, Unilog management.
- McDermott, R. et Wenger, E., (2002), *Cultivating communities of practice, A guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press.
- Musso, P., (2003), *Critique des réseaux*, Paris, P.U.F.
- (2000), « Commanagement et AIE », *Sciences de la Société*, n° 50-51, pp. 149-171.
- Petit, P., (2001), « Les NTIC dans l'entreprise : une lente révolution des formes de concurrence », Paris, *Actes du Forum de la Régulation*, CD ROM.
- Veltz, P., (2000), *Le nouveau monde industriel*, Paris, Gallimard.
- Vickoff, J. P., (2003), « Systèmes d'informations et processus agiles », *JDNet et Solutions*, 13.11.2003.
- Winkin, Y., (2003), *La communication n'est pas une marchandise*, Bruxelles, Labor.
- Zarifian, P., (1996), *Travail et communication : essai sociologique sur le travail dans la grande entreprise industrielle*, Paris, P.U.F.

NOTES

1. Michael Hammer, *Carnet de route pour le manager*, Maxima, Unilog management.
2. <http://www.rad.fr/agiles.html> et accroître l'agilité du système d'information, CIGREF, 2003, <http://www.cigref.fr>.
3. Jean-Pierre Vickoff, « Systèmes d'informations et processus agiles », *JDNet et Solutions*, 13.11.2003.
4. Voir par exemple <http://www.urba-si.asso.fr/>, association professionnelle dédiée à l'urbanisme des systèmes d'information.

5. Laetitia Bardoul, « Le collaboratif, principal enjeu managérial de la prochaine décennie », *Journal du net et Solutions*, 15 septembre 2004, 1 http://solutions.journaldunet.com/0409/040915_kmforum.shtml.
 6. McDermott R. et Wenger E., *Cultivating communities of practice, A guide to managing knowledge*, Harvard Business School Press, 2002.
 7. Cette problématique est notamment au cœur des démarches engagées au sein de la société de formation que nous observons.
 8. La Loi Organique sur les Lois de Finances, votée en 2001, constitue ainsi un changement radical du système administratif français...
-

RÉSUMÉS

Qu'elles soient marchandes ou non marchandes, les organisations étendent les rationalisations industrielles de la production aux activités cognitives, c'est à dire au traitement de l'information et à la mobilisation de connaissances. Ces prolongements des dispositifs disciplinaires traditionnels sont porteurs de paradoxes : les systèmes d'information intégrés rigidifient les organisations autant qu'ils les flexibilisent, l'accroissement simultané de la normalisation s'accompagne d'une exigence d'autonomie croissante, il faut développer les activités communicationnelles au travail alors que les collectifs professionnels sont de plus en plus flous. En fait, la pression des clients, des usagers, des actionnaires, induit des contraintes dynamiques qui démultiplient les sources de pouvoir et de contrôle. Il résulte de cette situation un « verrouillage symbolique » qui se manifeste à trois niveaux : contraintes à la production collective de sens dans les situations de travail, discours univoque justifiant au niveau sociétal cette réalité, évaluation publique permanente des organisations en fonction d'indicateurs de synthèse rapportant leur activité à un niveau moyen minimal. Les paradoxes continuent d'exister, mais leurs effets sont dissimulés derrière l'obligation de résultat déclinée à tous les niveaux.

Both merchant and non-merchant organizations are extending industrial rationalizations to cognitive activities that concern in particular data and knowledge mobilization processes in working situations. These developments in traditional disciplinary mechanisms carry paradoxes. Integrated information systems increase both flexibility and rigidity in organizations. Greater respect for specifications and greater individual autonomy are required from workers. Although communicational and collective activities play a fundamental role in work, long-term working teams with intensive links between the various members are becoming exceptional. In fact, pressure from customers, users, and shareholders induce dynamic constraints that increase the number of sources of control. The consequence is a rigid three-tier structure. While people are forced to resolve production problems jointly, many discourses justify and legitimate the current socioeconomic system, and organizations undergo a permanent recording process grounded in synthetic indicators of their activity. Although paradoxes remain, their consequences are hidden behind results obligations.

INDEX

Keywords : information system, knowledge management, productivity, organizational communication, cognitive activities, control

Mots-clés : système d'information, knowledge management, communication organisationnelle, productivité, activités cognitives, contrôle

AUTEUR

JEAN-LUC BOUILLON

Jean-Luc Bouillon est maître de conférences en Sciences de l'Information et de la Communication à l'Université Paul Sabatier (Toulouse 3 – IUT). Ses travaux de recherche s'inscrivent dans le champ de la socio-économie de l'information, de la communication et des TIC. Il analyse les transformations socio-économiques et organisationnelles à partir de l'étude des outils et démarches de rationalisation des activités cognitives, et des discours professionnels et sociétaux qui accompagnent ces évolutions. Adresse électronique : jeanluc.bouillon@free.fr.