

Processus d'externalisation et logiques de communication de l'entreprise

Jean-Jacques PLUCHART

Un nombre croissant de firmes françaises s'engage dans un processus d'externalisation de leurs activités à faibles valeurs ajoutées. Ce développement de la sous-traitance comporte des implications à la fois organisationnelles et symboliques, car le changement passe dans ce cas par une double action, « *substantielle de réorganisation* » et « *symbolique d'auto-organisation* » (Probst, 1994). Bien que souvent négligée, la maîtrise du processus de symbolisation s'avère essentielle, puisqu'elle vise à maintenir les niveaux « *d'implication organisationnelle* ¹ et *d'engagement au travail* ² » des salariés de l'entreprise. La décision d'externaliser une activité est fréquemment perçue par ces derniers, comme une « *amputation de l'organisation* », une « *menace non contrôlable* » (Greenhalgh et Rosemblatt, 1985), ou un « *processus accéléré qui revêt des formes de plus en plus variées et insidieuses* » (Bounfour, 1995). L'arbitrage des dirigeants en faveur du « *marché* » - et donc, contre la « *hiérarchie* » - entraîne, au sein du personnel, la perte progressive du sens de l'action collective et génère des résistances au changement. Afin d'en limiter les effets, les discours de la direction générale doivent donc provoquer au sein du personnel, des « *incitations cognitives et affectives suffisantes pour entraîner des changements de comportements* » (Piaget, 1974). Les managers sont ainsi confrontés à une double problématique: quelles représentations (concepts, symboles, métaphores ...) et quels processus de communication (ou « *procédés du discours* ») favorisent le changement organisationnel ? Comment est perçue, par chaque catégorie d'acteurs, la logique du discours (ou la « *structure du sens* ») à chaque phase (ou « *séquence* ») du processus d'externalisation ?

La présente recherche s'efforce de répondre à ce questionnement, en vérifiant notamment l'hypothèse selon laquelle « *le processus communicationnel est subordonné à la logique dominante de représentation du changement* ». Ainsi, les discours des managers invoquent généralement « *la nécessité du repli sur le métier* », « *la pression de la concurrence internationale* », « *le coût excessif des ressources domestiques* »..., pour justifier leurs décisions d'externalisation d'activités; ces schémas - fondés sur des arguments de type technico-économique - s'assortissent le plus souvent d'une perception « *fataliste* » (ou « *fonctionnaliste* ») du changement, génératrice de freins parmi ses acteurs. En revanche, le recours à la sous-traitance est plus rarement justifié par une « *nouvelle vision collective du futur* », une « *reconstruction de la chaîne de valeur de la firme* », le « *choix partagé de l'entrepreneuriat* »... Ces schémas, étayés par une logique « *plurielle* » - à la fois technico-économique et socio-politique - facilitent une démarche « *volontariste* » (ou « *constructiviste* »), favorable aux implications positives des acteurs. Le contrôle du processus d'externalisation des activités de l'entreprise fait appel à des concepts et à des techniques relevant à la fois des théories des organisations et des disciplines de la communication. Cette problématique transversale s'inscrit donc bien dans le champ d'une réflexion sur la « *G.R.H. éclatée* ».

¹L'implication organisationnelle (ou « *commitment* ») mesure le degré d'attachement affectif ou calculé de l'acteur à son organisation (Allen et Meyer, 1990).

²L'engagement au travail (ou « *involvement* ») mesure le degré d'identification de l'opérateur à son poste et détermine sa productivité (Kanungo, 1982).

1. L'APPROCHE METHODOLOGIQUE

La problématique a été explorée et l'hypothèse de la recherche a été testée au travers d'une démarche en trois phases:

- Une revue de la littérature sur les formes de la « nouvelle communication » a d'abord permis d'identifier les procédés du discours sur le changement organisationnel.
- L'observation, d'octobre 1993 à mai 1995, de P.M.E. françaises indépendantes (partenaires d'une école de commerce) engagées dans des processus significatifs d'externalisation de leurs activités, a ensuite permis de construire une typologie des schémas de représentation du changement. Cette approche empirique a comporté les étapes suivantes :

1/ la sélection d'un échantillon de 50 P.M.E., de tailles variées ³, relevant de secteurs d'activités différents et dirigées par des managers de profils différenciés (âges, formations, expériences):

Tableau 1/ composition de l'échantillon observé

/effectifs secteurs d'activité	10-49	50-99	100-199	200-500	ensemble
1/ travail des métaux	3	3	2	-	8
2/ produits pharmaceutiques biotechnologies	4	2	2	1	9
3/ caoutchouc, plastique	1	4	3	2	10
4/ biens d'équipements	1	3	3	-	7
5/ biens de consommation	2	3	2	-	7
6/ agro-alimentaire	2	3	2	2	9
tous secteurs d'activité	13	18	14	5	50

2/ l'exploitation de matériaux secondaires (rapports annuels, lettres aux salariés, bulletins d'information, affiches, tracts...), émis par la direction et les partenaires sociaux;

3/ l'analyse de données primaires issues d'observations directes et d'entretiens en profondeur avec des acteurs appartenant à des groupes socioprofessionnels différents, sur leur vécu du changement et leur traduction du discours managérial.

- L'analyse des entretiens a fait appel à des méthodes classiques d'enquête sociologique:
1/ dans un premier temps, les récits du vécu du changement par ses acteurs ont été retranscrits sous formes de « schémas provisoires » ⁴, présentant les statuts des enquêtés, les séquences du processus d'externalisation et les arguments perçus dans les discours. Ainsi, dans le cas d'un laboratoire pharmaceutique, les enquêtés ont été les suivants: un directeur de laboratoire (« émetteur »), un cadre administratif (« relais »), un assistant de laboratoire (« récepteur direct »), un membre du comité d'entreprise (« récepteur indirect »). Les trois séquences observées ont été celles de la mise en sous-traitance de la logistique (préparation de commandes, livraison), de l'informatique de gestion (infogérance), puis de certaines analyses courantes de laboratoire.

³ chiffre d'affaires compris entre 40 et 1200 millions de francs; effectifs entre 11 et 492 personnes.

⁴ simple remise en ordre des citations-clés de l'entretien.

2/ Dans un deuxième temps, les « schèmes provisoires » ont été transformés en « schèmes spécifiques » ⁵, puis réunis en « schèmes interprétatifs communs » ⁶ à chaque groupe homogène d'acteurs (direction, cadres, opérateurs, partenaires sociaux).

Les oppositions de base (ou « codes disjonctifs ») ⁷ structurant le sens perçu dans le changement ont été successivement dégagées au niveau des schèmes provisoires, spécifiques et communs à chaque catégorie d'acteurs. L'analyse de l'évolution de ces oppositions de base d'une séquence à l'autre, a ainsi permis de mieux percevoir la dynamique du sens du discours porteur de changement.

2. L'APPROCHE THEORIQUE

2.1. Vers une « communication organisationnelle »

L'influence du discours sur le processus de changement de l'entreprise a été progressivement dégagée au cours des vingt dernières années, notamment à la suite des travaux de l'école de Palo Alto.

2.1.1. La communication, « outil de gestion stratégique »

Castoriadis (1975) s'est efforcé en particulier de montrer que « toute organisation réelle se double d'une organisation imaginaire », tandis que Weick (1979) a tenté de vérifier que « les organisations définies comme des systèmes d'interprétation, finissent par être ce qu'elles disent ». Pfeffer (1981) a analysé plus particulièrement « la dimension symbolique du discours ». Smircich et Morgan (1982), ont souligné l'importance du « jeu de langage dans l'exercice du leadership », tandis que Mintzberg (1994) a analysé la « dimension communicationnelle » de la fonction de décideur. Dans le même temps, les recherches sur l'apprentissage organisationnel ont décrit la stratégie comme un « processus cognitif » (Schwartz, 1988) et la communication comme « le lien privilégié entre la cognition et l'action » et comme un « outil de gestion stratégique » (Gioia et alii, 1994). Mais une étape significative semble avoir été franchie à la fois avec Huff (1979), Bartunek (1984), Weick et Browning (1986), Thachankary (1992), qui présentent le changement comme « une modification de schémas interprétatifs ». C'est ainsi que par des voies distinctes mais convergentes, la communication est devenue un « processus de construction sociale de la réalité organisationnelle », qui implique un « dialogue » (Bouwen et Fry, 1991), des « délibérations » (Purser et alii, 1992), une « conversation » (Ford et Ford, 1995)...

2.1.2. Les formes du « changement communicationnel »

Le courant dit « du modèle discursif de l'organisation » - notamment développé par Giroux et Taylor (1995) puis Giroux (1996) - soutient que les représentations de l'entreprise reposent sur des « textes » (qui « institutionnalisent » les projets stratégiques) et des « conversations » (qui « légitiment » les opérations courantes). Le texte projette l'organisation dans l'espace et dans le temps, tandis que la conversation régule son fonctionnement quotidien (Eraly, 1988). Le texte vient « expliquer à distance » (Latour, 1986) - en lui donnant un « sens » - la variété des conversations parfois

⁵ reconstitution de la logique de l'entretien propre à chaque acteur.

⁶ structure logique commune à plusieurs acteurs (présentée dans la partie « empirique » de l'étude).

⁷ dans de nombreux cas, l'opposition « s'adapter ou disparaître » est, par exemple, mise en avant par la direction; cette « disjonction » est alors traduite en « garder ou perdre son emploi » par une majorité de salariés.

contradictoires des acteurs de l'entreprise. Le texte vise à conférer une signification collective et durable aux conversations individuelles et éphémères. Le texte définit un cadre structurant et filtrant à l'action, tandis que les conversations permettent la réalisation d'« arrangements » entre acteurs en situation de travail (Putnam, 1982). La relation entre le texte et la conversation est complexe (Taylor et alii, 1996): elle traduit les tensions entre les interprétations (ou « *structures catégorielles du sens* ») des différentes catégories d'acteurs de l'organisation (Demazière et Dubar, 1997). Selon Ross (1984) et Westley (1995), un stade intermédiaire - qualifié de « *métaconversation* » ou de « *conversation stratégique* » - entre le texte et la conversation, traite des objectifs et du comportement de l'organisation. La métaconversation constitue une étape du processus de « *textualisation* », car elle s'appuie sur des représentations globales de l'organisation (plans stratégique, projets d'entreprise, organigrammes ...), afin de formaliser des plans collectifs d'action, des cahiers de procédures, des notes de services... Elle compose la « *grammaire organisationnelle qui permet de construire des processus sociaux et des interprétations de la réalité* » (Weick, 1979 et 1995). C'est pourquoi la métaconversation fait actuellement l'objet d'analyses sur l'identité des locuteurs, sur les lieux de la textualisation⁸, sur les thèmes développés, sur les règles conversationnelles... (notamment, Ford et Ford, 1995...). De multiples courants de recherche s'y rattachent indirectement, comme les analyses des « *processus d'interprétation* » par les acteurs (Weick, 1969, Weick et Browning, 1986), des « *modes de traduction* » entre groupes d'acteurs (Callon, Latour, 1986), des « *systèmes de médiation* » entre opérateurs (Hennion, 1990 ; Cooren, 1995)... Le modèle discursif de l'organisation constitue donc un vaste champ d'observation, dans la mesure où les différents acteurs de l'entreprise (actionnaires, dirigeants, cadres, opérateurs, partenaires sociaux, conseillers...) ont des modes de production et d'interprétation des discours à la fois spécifiques et contingents à leurs groupes sociaux de référence et aux différentes « *situations de gestion* » de l'entreprise.

2.2. Vers de nouveaux « modèles discursifs du changement »

Plusieurs taxonomies de la communication organisationnelle ont ainsi été proposées, sans qu'aucune ne semble réellement s'imposer à la fois en entreprise et au sein de la communauté scientifique.

2.2.1. Le « design » de la communication

Une première classification est fondée sur l'organisation du flux communicationnel:

- La communication « *émergente* » vise à interpréter les logiques du changement afin de réduire l'incertitude pesant sur l'avenir de l'organisation ; elle décode les signaux émis par les discours et les comportements de la direction de l'entreprise; elle circule par des réseaux informels, internes et externes, suivant des flux ascendants et horizontaux (Watzlawick, 1978; Bastien, 1987).
- La communication « *planifiée* » est diffusée par les dirigeants aux salariés et aux tiers en relation avec l'entreprise. Elle circule suivant des flux descendants sous forme de « *messages de changement* » destinés à en présenter les mécanismes et à en expliquer les enjeux (Kirkpatrick, 1985). Elle consiste notamment à émettre les « *bons signaux* » (Perry, 1986). Elle présente le risque d'être inadaptée aux différentes populations visées, d'être inopportune et d'être déformée par l'environnement ou la culture de l'entreprise.
- La communication « *interactive* » est construite par les acteurs de tous niveaux de l'organisation. Elle circule suivant des flux multidirectionnels dans le cadre d'une structure « communicante » (Bushe et Shani, 1990).

⁸Goffman observait dès 1963 que la « conversation » est directement conditionnée par la « situation », marquée par des « règles » ou « conventions » propres.

2.2.2. Les processus communicationnels

Une seconde classification - avancée notamment par Burgelman (1983), Demers (1990), Shotter (1992) et Giroux (1993) - repose sur la nature du processus discursif; elle oppose le « *changement déclaratoire* » au « *changement dialogique* »:

- Le premier se réduit à un « *monologue* » initié par l'émetteur (la direction) et imposé aux receveurs (les opérateurs).
- Le second est un « *dialogue* » dans lequel l'émetteur fixe des objectifs et délègue aux parties concernées la construction des représentations de l'organisation, devenue ainsi « *apprenante* » (Senge, 1990; Bouwen et Fry, 1991).

2.2.3. Les procédés du discours

Une autre grille d'analyse est établie en fonction des « *procédés du discours* », qui sont définis comme « *des langages mis en action et assurés par des sujets parlants* » (Sainsaulieu et alii, 1992);

- Le « *discours de conviction dogmatique* » justifie les choix stratégiques par des principes universels: « *décisions incontournables* », « *choix imposés par l'environnement* », « *mesures dictées par les événements* »...
- Le « *discours d'engagement* » met au contraire en avant la responsabilité collective des acteurs de l'organisation : « *choix démocratiques* », « *orientations consensuelles* », « *décisions négociées* »...
- Une forme intermédiaire, dite du « *discours de responsabilité subordonnée* », s'efforce de concilier les paramètres exogènes et endogènes de la décision, en sollicitant à la fois « *l'adhérence et l'adhésion* » des acteurs : « *décisions de rationalisation* », « *choix courageux* », « *arbitrages difficiles* »...

2.2.4. Les statuts des locuteurs

Une autre distinction, établie notamment par Callon et Latour (1995), repose sur le rôle du dirigeant chargé de traduire la « *logique dominante* » du changement:

- il est un simple « *porte-parole* » dans le mode dit de « *représentation-référence* »,
- il devient « *médiateur* » des différentes interprétations du changement par les acteurs de l'organisation, dans le mode de « *représentation-consultation* ».

2.2.5. Les schémas de référence

Une autre approche repose sur les schémas de référence au changement dans le discours stratégique:

- le changement présenté comme une valeur « *universelle* », synonyme de progrès social (Lipovetsky, 1981);
- le changement considéré comme un référent « *individuel* », servant l'intérêt de certains acteurs ou correspondant à leurs systèmes de valeurs spécifiques (Crozier, Friedberg, 1977);
- le changement appréhendé dans sa dimension « *collective* »: il est alors jugé nécessaire à la survie d'une organisation (Pettigrew, 1985).

Les correspondances entre ces différents courants de pensée sont identifiées dans le tableau suivant:

Tableau 2/ typologie des logiques discursives ⁹ du changement organisationnel

<i>statuts des locuteurs</i>	<i>procédés discursifs</i>	<i>processus communicationnel</i>	<i>organisation de la communication</i>	<i>formes de la communication</i>
référénts	conviction dogmatique	changement déclaratoire	communication texte planifiée	
consultants	responsabilité subordonnée	changement dialogique	communication interactive	métaconversation
	engagement		communication émergente	conversation

3. L'APPROCHE EMPIRIQUE: PRINCIPAUX RESULTATS DE L'OBSERVATION

L'enquête, réalisée de 1993 à 1995 auprès de 50 P.M.E. externalisatrices, laisse apparaître deux représentations-types des entreprises: un schéma de type « technico-économique » et un schéma de type « socio-politique ».

tableau 3/distribution des représentations dominantes de l'entreprise externalisatrice

<i>schéma de référence logiques dominantes secteurs d'activité</i>	<i>« technico-économique »</i>		<i>« socio-politique »</i>	
	<i>technologique</i>	<i>concurrentielle</i>	<i>stratégique</i>	<i>sociale</i>
1/ travail des métaux	4	2	2	-
2/ produits pharmaceutiques biotechnologies	3	2	1	3
3/ caoutchouc, plastiques	2	5	3	-
4/ biens d'équipements	2	2	2	1
5/ biens de consommation	1	3	2	1
6/ agro-alimentaire	3	2	3	1
tous secteurs d'activité	15	16	13	6

3.1. Le schéma de référence technico-économique

3.1.1. Une logique discursive fonctionnaliste

Les schémas les plus usuels (31 entreprises sur 50) au sein des P.M.E. observées, sont de type « technico-économique ». Ils font notamment appel aux métaphores de « l'entreprise-système » ou de la « firme-agent économique ». Ils procèdent du constat que les dynamiques conjuguées de certaines

⁹ « ordres » du discours ou « structures du sens ».

technologies (télécommunications, informatique ...) de la 3ème révolution industrielle, favorisent les réseaux d'entreprise. L'essaimage technologique et la dématérialisation des échanges entraînent une démultiplication et une sophistication des postes de travail transférables: le traitement à distance des tâches de conception, de régulation, de contrôle..., favorise le développement de la sous-traitance de prestations de services de plus en plus complexes. L'extension du phénomène à toutes fonctions et aux entreprises de toutes tailles, s'explique notamment par les avantages concurrentiels (réels ou présumés) apportés par des stratégies de « repli sur le métier » ou de « flexibilisation des structures » de l'entreprise. Ce processus est accentué sur le marché français par des facteurs conjoncturels et structurels : les craintes engendrées jusqu'en 1997 par la récession économique, par la saturation de certains marchés domestiques (notamment de l'automobile), par l'ouverture au grand marché européen, par le poids de la grande distribution sur le système productif ... Le changement de l'organisation est alors présenté comme un « fatalisme » à la fois universel et collectif.

3.1.2. Des stratégies « fatalistes » du discours

Les récits des acteurs-clés des entreprises relevant de ce premier groupe, présentent des « schèmes communs », marqués par des « oppositions de base » (ou « disjonctions principales ») s'inscrivant dans des univers de référence (ou « structures catégorielles du sens ») nettement différents:

tableau 4/ logiques perçues par les principales catégories d'acteurs des entreprises engagées dans un processus communicationnel de type « technico-économique »

Directions (« émetteurs ») champ stratégique s'adapter (ou) ne pas s'adapter ↓ 1/*valoriser le « coeur du métier » 2/flexibiliser les structures 3/transférer les activités secondaires menace sur la pérennité de l'entreprise	Cadres (« relais ») environnement technico-commercial contrôler (ou) ne plus contrôler ↓ 1/ créer de la valeur pour le client 2/accroître la productivité 3/réduire les effectifs menace sur l'organisation
Opérateurs (« récepteurs ») marché de l'emploi survivre (ou) disparaître ↓ 1/ se replier 2/ « faire des sacrifices » 3/perdre des collègues menace de chômage	Partenaires sociaux (« récepteurs ») univers socioprofessionnel sauver des emplois (ou) perdre des emplois ↓ 1/valoriser le travail 2/défendre les acquis sociaux 3/limiter les licenciements menace de perte de légitimité
*1/ 1ère séquence 2/ 2ème séquence 3/ 3ème séquence du processus d'externalisation	

3.1.3. Des dynamiques « récessives » du discours

L'observation du terrain montre que les « *discours de changement* » étayés par les seules logiques technico-économiques, sont, dans un premier temps (ou une première « séquence »), jugés clairs par les salariés. En particulier, la double référence au métier et au marché paraît faiblement exposée aux biais d'interprétation ou aux déviations de traduction entre groupes d'acteurs. Toutefois, le choix de l'externalisation uniquement justifié par des barrières technologiques et/ou économiques, confronte progressivement les dirigeants à une perte de « légitimité » (fondée sur des notions de pouvoir, d'autorité et d'influence). Les entretiens avec les différents acteurs des organisations observées, laissent apparaître que les dirigeants sont pris dans une « *spirale de déresponsabilisation* » (O'Leary, 1995) et sont progressivement assimilés à de simples « *observateurs* » de l'environnement, « *ajusteurs* » de structures, « *correcteurs* » de mécanismes de plus en plus incontrôlables ... La légitimité des managers est de moins en moins assise sur l'acceptation de leur domination sur le groupe et de plus en plus liée à la seule cohérence de leur discours. Or, à mesure que l'entreprise se transforme en réseau, la cohérence du recentrage sur le métier apparaît moins que l'incohérence de l'éclatement des structures, le gain attendu du repli sur le métier laisse place à la perception d'un appauvrissement collectif, la vision du repli maîtrisé se transforme ainsi en représentation d'une déroute subie. Dans le cadre d'un processus continu d'externalisation, les notions génériques de « *cœur de métier* » et de « *seuil de compétitivité* » donnent lieu en particulier à des interrogations croissantes et à des interprétations de plus en plus divergentes de la part des acteurs qui n'en perçoivent plus les finalités et les limites. La notion de « *cœur de métier* » (ou de « *core business* ») fait plus particulièrement l'objet de divergences d'interprétation entre les acteurs, croissantes au cours du processus d'externalisation: les dirigeants interrogés la perçoivent en majorité comme « *le domaine d'activité dans lequel l'entreprise crée la plus grande valeur ajoutée* » ou « *dans lequel elle occupe les positions concurrentielles les mieux défendables* »; les cadres intermédiaires l'assimilent généralement à un « *champ de connaissances et d'expériences maîtrisées ou potentiellement maîtrisables* »; les opérateurs et les partenaires sociaux l'interprètent le plus souvent comme « *un domaine de compétences pourvoyeur d'emploi* ».

Le texte sous-tendu par une rationalité technico-économique s'appuie sur une « *métaconversation* » sommaire progressivement dévitalisée. A chaque nouvelle séquence du processus, les plans, projets et programmes successifs perdent de leur crédibilité auprès des acteurs de l'organisation. C'est pourquoi la communication apparaît de plus en plus « *déclaratoire* » et de moins en moins « *dialogique* », le discours de « *conviction dogmatique* » transparait sous celui de « *l'engagement* ». La communication est perçue comme plus planifiée qu'émergente ou interactive. Mais l'observation de l'échantillon montre également que les managers font d'autant plus appel à ce type de logique que leurs entreprises gèrent des portefeuilles technologiques diversifiés sur des marchés internationalisés. Elle laisse également apparaître que la perte de sens est de plus en plus indépendante du processus communicationnel mis en oeuvre, du procédé de discours utilisé, de la maîtrise des techniques de communication par les porte-parole. L'insécurité croissante de l'emploi engendrée par l'application à l'organisation d'une « *rationalité mécanique* », entraîne en effet « *une perte de légitimité de l'organisation* »¹⁰, une « *désinstitutionnalisation* » de l'entreprise, qui assure de moins en moins sa « *fonction d'orientation et de régulation sociale* » (Enriquez, 1992).

¹⁰ Ashforth et Gibbs (1990) fonde la légitimité de l'organisation sur une conformité de ses fins et de ses moyens aux valeurs de ses membres. La gestion de la légitimité passe par une maîtrise particulière du discours.

3.2. Les schémas de référence socio-politiques

3.2.1. Une logique discursive « constructiviste »

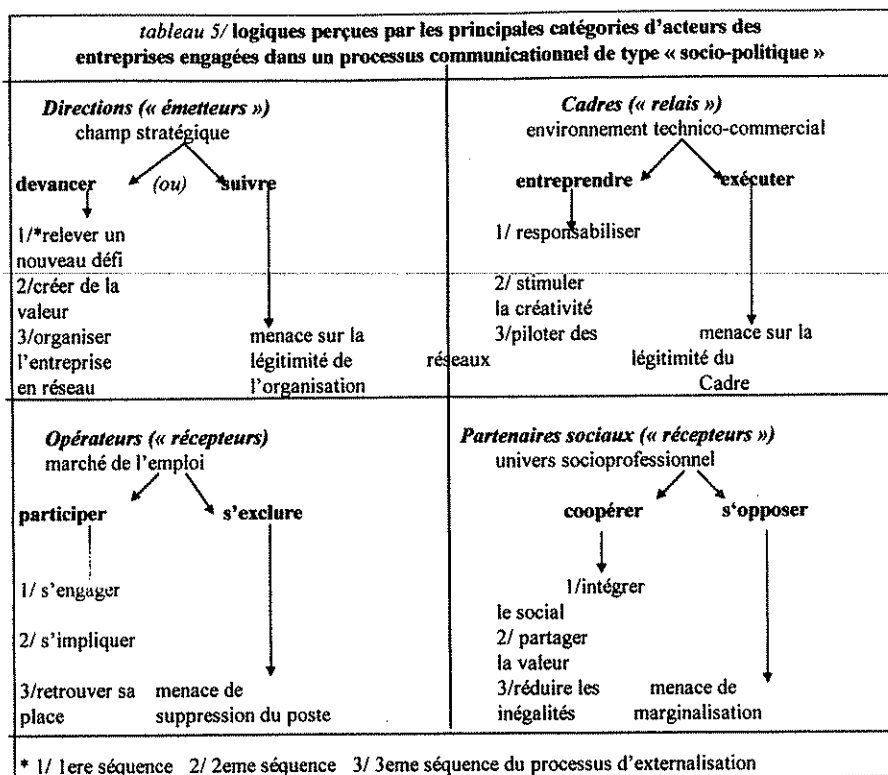
Dans un nombre plus limité d'entreprises observées (19 sur 50), les dirigeants ont développé des discours stratégiques fondés sur des « logiques plurielles » - voire paradoxales - de symbolisation. L'entreprise y est représentée comme un acteur responsable doté d'autonomie, s'efforçant d'opérationnaliser une vision à long terme. Les argumentations en faveur d'un repli sur les métiers de base et d'une amélioration de la compétitivité de l'entreprise, y sont assorties de « discours compensateurs » en faveur de la captation de nouveaux avantages concurrentiels, du développement de la qualité totale, de la création de valeur pour les clients, de la protection de l'environnement, de la promotion de « l'intrapreneuriat »¹¹ dans l'entreprise (devenue « réseau »), et dans quelques cas, d'initiatives éthiques (« labels éthiques », mécénat socioculturel...). La vision déterministe d'une logique de facteurs est ainsi complétée par des constructions fondées sur des logiques d'acteurs: l'entreprise, conçue comme un système rationnel, se double alors d'un « système d'action ». Ces discours font généralement appel aux concepts ou métaphores « d'acteur stratégique et social », « d'agent responsable du changement », « d'organisme vivant », « d'entreprise citoyenne ».... La démarche mobilise, selon le cas, des discours de conviction dogmatique, de responsabilité subordonnée et d'engagement. Elle sollicite des référents à la fois collectifs et individuels, rationnels et passionnels. La légitimité des acteurs-clés de l'organisation repose dans ce cas sur leur capacité à concilier des logiques parfois perçues comme antinomiques, à gérer des représentations contradictoires, à initier des « dialectiques dynamiques entre la cognition et l'action » (Morin, 1986)¹².

3.2.2. Une stratégie « expansionniste » du discours

Les « schémas communs » dégagés aux niveaux des récits des « vécus du changement » par les différentes catégories d'acteurs du second groupe d'entreprises, permettent d'identifier les logiques suivantes au cours des séquences observées:

¹¹ L'intrapreneuriat se définit comme un processus dynamique de responsabilisation (« empowerment ») des acteurs internes de l'entreprise.

¹² Morin définit le principe de dialectique dynamique comme « l'association complexe d'éléments complémentaires ou antagonistes nécessaires au développement d'une organisation »



3.2.3. Une dynamique « volontariste » du discours

Dans ces schémas, les flux de communication tentent le plus souvent de favoriser l'interaction entre les différents groupes d'acteurs. Le processus de « métaconversation » est réactivé en permanence (nouveaux programmes, projets, organigrammes, missions...), à la fois pour mettre en oeuvre le changement et pour réguler par le compromis les situations conflictuelles qu'il génère. Mais, la communication est, dans certains cas observés, assimilée à un « langage de manipulation ou de désinformation » : « La symbolique visant à construire une représentation de l'entreprise est alors perçue comme un levier de contrôle de ses acteurs ». Dans ce cas, les groupes de salariés de l'entreprise sont victimes, à des degrés divers, de « brouillages de repères », et peuvent s'engager dans une « crise d'identification » (Lipovetsky, 1991; Aubert et de Gaulejac, 1991). La « métaconversation » peut alors susciter des réactions conflictuelles de la part de certains acteurs (notamment, les partenaires sociaux).

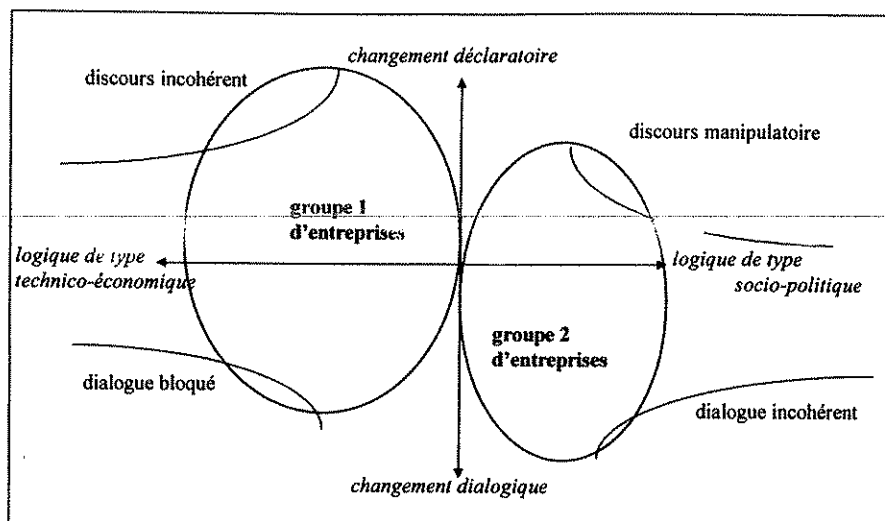
SYNTHESE ET DISCUSSION

L'observation du terrain laisse donc apparaître que les « discours du changement » faisant appel à des « raisonnements défensifs » et s'inscrivant dans « une routine défensive organisationnelle »¹³ (Argyris, 1995), ne peuvent contribuer à « l'apprentissage organisationnel de l'entreprise ». Pour que l'externalisation devienne une opportunité pour l'organisation, « il est indispensable que le processus de transformation d'une situation en une autre ne génère ni embarras ni menace, sinon les effets dysfonctionnels seront activés » (Argyris, 1995). L'analyse des vécus du changement montrent ainsi que la référence à des systèmes triviaux de représentation (généralement construits sur des notions de « métier » et de « marché ») comporte des avantages évidents: ils sont aisément interprétables par les différents groupes d'acteurs de l'organisation; ils contribuent à transférer la responsabilité de certains effets pervers (notamment sociaux) du changement, des « acteurs-clés » de l'entreprise (la direction) sur des facteurs-clés de l'environnement (l'innovation et la concurrence); mais cette représentation compromet à terme le processus d'apprentissage et de légitimation de l'entreprise. Cette vision étroitement rationnelle (ou « unirationnelle ») du changement contribue à « emprisonner les acteurs dans des univers de moyens » (Crozier, 1993). Quelque soit les processus et les procédés communicationnels mis en oeuvre, les salariés réagissent souvent à ces constructions imposées par des attitudes généralement passives ou négatives. En revanche, le développement de systèmes plus complexes de représentation, faisant appel à des logiques plurielles - voire contradictoires - favorise, grâce à une multiplicité de référents, la mise en interaction des salariés. Le cadre de ce développement doit être cependant circonscrit et maîtrisé, afin de permettre une construction collective à la fois fiable et durable. Il implique de la part des acteurs-clés de l'organisation, un effort constant « d'objectivation », c'est-à-dire de « résorption des excès de signification des schémas » ou de « gestion des ambiguïtés » (Moscovici, 1976). Cet effort requiert en particulier une mobilisation par le discours de représentations propres à former un « noyau figuratif » de connaissances et de valeurs favorables au changement.

Plus généralement, il apparaît donc que le schéma rationnel sous-jacent au discours sur le changement influence le processus communicationnel: il est de type déclaratoire (ou textuel) dans une logique de type technico-économique, et de type dialogique (ou conversationnel) dans une logique de type socio-politique. Dans chacun des deux cas, la démarche peut être exposée à une double impasse: le discours ou le dialogue peut être jugé incohérent (contradictoire ou inconséquent) et perdre ainsi toute sa crédibilité auprès des acteurs de l'entreprise. Mais le discours peut être dans certains cas perçu comme manipulateur, lorsqu'il est jugé contradictoire avec les faits et les tendances observés, ou quand sa logique est jugée inadaptée à la problématique posée à l'entreprise: par exemple, lorsque la direction décide d'externaliser des tâches jugées stratégiques par la majorité des acteurs de l'entreprise ou des activités dont les résultats restent bénéficiaires, ou bien lorsqu'elle préconise une gestion de la qualité tout en sous-traitant une partie de la production dans un « pays-atelier » à faible protection sociale. Le discours est alors assimilé à de la « désinformation », destinée à éviter le désengagement ou la désimplication des acteurs de l'organisation. C'est notamment le cas lorsque la plupart des salariés de l'entreprise perçoivent le changement de l'entreprise comme répondant à une stricte logique financière uniquement dictée par les actionnaires. Quand le procédé de communication est de type dialogique, les échanges peuvent être rapidement « bloqués », en raison de l'inconciliabilité des logiques propres à chaque coalition d'acteurs.

¹³ « Toute politique ou action qui évite aux individus, aux groupes, aux intergroupes et aux organisations de connaître l'embarras ou la menace et qui les empêche en même temps d'en identifier et d'en atténuer les causes ».

figure 6/ positionnement des schèmes communs à chaque groupe d'entreprises



Cette carte du champ communicationnel de l'entreprise externalisatrice doit être interprétée avec prudence, dans la mesure où elle est construite à partir d'un échantillon relativement étroit de P.M.E locales et sur la base de données qualitatives collectées sur une longue période. Les interfaces entre les zones identifiées sont notamment présentées à titre illustratif et ne permettent donc pas de mesurer les degrés précis de risques encourus par les communicateurs engagés dans l'une ou l'autre des démarches présentées. L'analyse des facteurs éventuels et des dérives possibles du processus communicationnel dans un contexte d'externalisation, justifie à elle seule une enquête complémentaire. La recherche n'en montre pas moins que les dirigeants d'entreprises externalisatrices sont conduits à rechercher des constructions cohérentes, faisant appel à différents niveaux de représentation et reposant sur des concepts à la fois d'ordre technique, commercial, stratégique et éthique. La maîtrise de ces schémas de référence conditionne la mise en œuvre de « l'action intentionnelle du changement organisationnel ». Elle influence directement le choix et l'évolution du processus communicationnel; elle contribue à transformer le « fatalisme d'une contrainte » en « volontarisme d'un projet », et répond donc à une exigence croissante dans le pilotage du changement des organisations.

- ALLEN N.J. et MEYER J.P. , « The Measurement and Antecedents of affective Contenance and normative Commitment of the Organization », *Journal of Psychology*, vol.15, 1990, p. 597-621
- ARGYRIS C., « Good Communication that blocks Learning », *Harvard Business Review* (July-August 1994), p 77-85
- ARGYRIS C. et SCHON D. , *Organisational learning*, Addison - Wesley, 1978
- ARGYRIS C. , *Savoir pour agir*, Interéditions, 1995
- ASHFORTH B E, GIBBS B W , « The Double-edge of Organizational Legitimation », *Organization science*, (1) 2, 1994, p 177-194
- ASHFORD S.J. , « Individual Strategies for Coping with Stress during Organizational Transitions », *Journal of applied behavioral Science*, 24, 1988, p 19-36
- AUBERT N. , de GAULEJAC V., *Le coût de l'excellence*, ed Le Seuil, 1994
- BARLETT C., GOSHAL S., *Managing across Border*, ed. Routledge, 1991
- BARTUNEK J.M. , « Changing Interpretative Schemes and Organizational Restructuring, the Example of a religious Order » *Administrative Science Quaterly* 29, 1994
- BASTIEN D.T. , « Common Patterns of Behavior and Communication in corporate Mergers and Acquisitions », *Human resource management* 26 (spring 1987), p. 17-33
- BETTIS, R. A. & PRAHALAD C.K. , « The dominant Logic Retrospective and Extension », *Strategic management journal*, 16, 1995, p 5-14
- BOUNFOUR A. , *Immatériel et stratégies compétitives*, Actes de la 4^e conférence de l'A.I.M.S, 1995
- BOUWEN R. & FRY R. , « Organizational Innovation and Learning. Four patterns of Dialog between the dominant Logic and the new Logic », *International studies of management and organizations*, 21 (4), 1991, p 37-51.
- BURGELEMAN R. A. , « A Model of the Interaction of strategic Behavior, corporate Context, and the Concept of Strategy », *Academy of management review* 8 (1), 1983, p 61-70
- BUSHE G. R. & SHANI A.B. , « Parallel learning Structure Interventions in bureaucratic Organizations », *Research in organizational change and development* 4, 1990, p 167-194
- CALLON M., « Eléments pour une sociologie de la traduction. La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la baie de Saint-Brieuc », *L'année sociologique*, 36, 1986, p 169-208
- CALLON V., LATOUR B., *Quel genre de confiance faut-il accorder à nos représentants?*, Conférence de l'école de Paris, 2 octobre 1996
- CASTORIADIS , *L'institution imaginaire de la société*, ed. P.U.F., 1975
- COOREN F. , *Enonciation, médiation et organisation : proposition d'un modèle transformationnel des actes de langage*, thèse de doctorat, département de communication, Université de Montréal, 1995
- DAFT R.I. & WEICK K. , *Toward a Model of Organizations as an interpretation System*, *Academy of management review* 31, p 284-295, 1986
- DEMAZIERE D., DUBAR C., *Analyser les entretiens biographiques, l'exemple de récits d'insertion*, ed. Nathan, 1997
- DEMERS C. , *Gérer la complexité dans le discours stratégique : trois entreprises d'électricité canadiennes et le développement durable*, Montréal, mémoire HEC, 1995
- DEMERS C., « Le changement radical vu de l'intérieur : la diffusion stratégique dans les organisations complexes », *Communication et organisation*, 16 (2 mai 1991), p. 22-31
- DEMERS C. & GIROUX N. , *A Look at the Messy Middle: from Changing to Organizing*, Montreal, HEC, Cahier de recherche no. 93-16, 1993
- DOZ Y. , PRAHALAD C. , « Pattern of Strategic Control within Corporations », *The Journal of international business* , 1984

- ENRIQUEZ E., *L'Organisation en analyse*, ed. P.U.F., 1992
- ERALY A., *La structuration de l'organisation*, éditions de l'Université de Bruxelles, 1988
- FORD J.D. & FORD L.W., « The Role of Conversations in producing intentional Change in Organizations », *Academy of Management review* 20 (3), 1995, p 541-571
- GIDDENS A., *The Constitution of Society*, Oxford policy press, 1984
- GIOIA D.A., THOMAS J.B., CLARK S.M. & CHITTIPEDDI K., « Symbolism and strategic Change in Academia : the Dynamics of Sense-making and Influence », *Organization science* 5 (3), 1994, p 363-383.
- GIROUX N., *Communication et acquisition*, in Congrès de l'ACFAS, Montréal, 1994
- GIROUX N. & TAYLOR J., *Le changement par la conversation stratégique*, in ed. A. Noel, *Perspectives en management stratégique*, Paris, ed. Economica, 1995
- GIROUX N., *La mise en oeuvre discursive du changement*, in Actes de la 4ème conférence de l'AIMS, 1996
- GOFFMAN E., *Behavior in public places, Notes on the social organization of gatherings*, The Three Press, 1963
- GREENHALGH L. et ROSENBLATT Z., « Job Insecurity : towards conceptual Clarity », *Academy of Management Review*, n°9, 1984, p. 438-445
- HEDBERG B.L.T. & JOHNSON S.A., « Strategy Formulation as a discontinuous Process », *International Studies of Management and Organization* 7, 1977, p 89-109
- JODELET T., *Les représentations sociales*, ed. P.U.F., 1989
- HUFF A S., *A rhetorical Analysis of Argument in Organizations*, AIDS meeting, 1979
- KANUNGO R.N., « Measurment of job Involvement », *Journal of Applied Psychology*, vol 67, n°3, 1982, p. 341-349.
- KIRKPATRICK D L., *How to Mmanage Change Effectively*, Jossey-Bass Publishers, 1985
- KOGUT B., « Designing global Strategies : comparative and competitive value - added Chains », *Sloan Management Review*, 1985
- LATOUR B., *The powers of associations*, in J Laws, p. 264-280, Routledge & Kegan , 1991
- LE GOFF J.P., *Le mythe de l'entreprise*, ed. La Découverte, 1992
- LEWIN K. (1951), *Field theory in social science*, ed. Harker., 1951
- LIPOVETSKY G., *Les noces de l'éthique et du business*, Gallimard, 1991
- MAC DANIEL JOHNSON B., *Communication, the process of organizing*, Allyn and Bacon, 1977
- MILES M.B., HUBERMAN A.M., *Analyse des données qualitatives*, de Boeck, 1984
- MINTZBERG H., *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, ed. Dunod, 1994
- MORGAN G., *Images de l'organisation*, ed. Eska, 1989
- MORIN E., *La méthode III, la connaissance de la connaissance*, ed. Seuil, 1986
- MOSCOVICI S., *La psychanalyse, son image, son public*, ed. PUF, 1986
- O'LEARY H., *New organizational theories*, ed. Routledge, 1993
- PERRY L T., « Merging Successfully: Sending the right Signals », *Sloan Management Review*, 1986, p 47-57
- PETTIGREW A. M., *The awakening Giant: Continuity and Change in ICI*, Oxford Basic Blackwell, 1985
- PONDY L., *Leadership is a Language Game*, Greensboro, 1976
- PROBST G., *Organiser par l'auto-organisation*, les éditions d'Organisation, 1994
- PURSER R. E., PASMORE W. A., TENKASI R. V., « The Influence of Deliberations on Learning in new Product Development Teams », *Journal of engineering and technology management* 9, 1992, p 1-28
- PUTNAM L L., « Paradigms of Organizational Communication Research: an Overview and Synthesis », *The Western journal of speech communication* 46, p 192-206
- ROSS M., *Processus de décision et rôle de communicateur. Les codes de déontologie au mouvement Desjardins*, Université de Montréal, 1994
- SAÏNSAULIEU R., *L'entreprise, une affaire de société*, Presses de la F.N.S.P., 1992

- SAINSAULIEU et alii , *L'acteur et le sujet*, actes du colloque « Confrontations », 1992
- SCHEIN E H , *Organizational Cculture and Leadership*, Jossey bass, 1985
- SCMIRCICH I., MORGAN G., « Leadership of the Management of Meaning », *The Journal of applied Behavioral Science* 18, 1982, p.257-273
- SCHOTTER J., *Bakhtin and billig, Monological versus dialogical practices*, American behavior scientist, 1992
- SCHWARTZ B., LAMBRICHS L., *Moderniser sans exclure*, Ed. la Découverte, 1993
- SENGE P. M. , *The fifth discipline: five practices of the learning organization* , Doubleday Currency, 1960
- STENGERS I., *D'une science à l'autre : des concepts nomades*, ed. Le Seuil, 1987
- TAYLOR J. R., *Rethinking the Theory of Organizational Ccommunication: how to read an Organization*, Norwood NJ Ablex, 1993
- TAYLOR J R, COOREN F, GIROUX N & ROBICHAUD D, *The communicational Basis of Organization: between the Conversation and the Text*, Communication theory 5, 1996
- THAKANKARY T, « Organization as « Texts »: Hermeneutics as a Model for Understanding Organizational Change » , *Research in organizational change and development*, 1992, p. 197-233
- VON BERTALANFFY L. , *General System Theory : Foundations, Développement, Applications*, G. Brazillier ed, 1988
- WATZLAWICK P , *La réalité de la réalité. Confusion, désinformation, communication*, ed Le Seuil, col. Point, 1978
- WEAKLAND J.H. , « Communication and Behavior, an Introduction » , *American behavior Scientist*, 1967
- WEICK K. , *The Social Psychology of Organizing*, Reading M.A., Addison Wesley, 1979
- WESTLEY F R , « Middle managers and Strategy: Microdynamics of Inclusion » , *Strategic management journal* 11, 1990, p. 337-351
- WYCKOFF R. , « La globalisation industrielle brouille les cartes » , *L'Observateur de l'O.C.D.E.*, 1993

