

# NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION ET COMMUNICATION

*ROMEYER HÉLÈNE\**

Résumé - L'entreprise a connu des bouleversements majeurs ces dix dernières années. La mondialisation, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication, la disparition des barrières géographiques et temporelles, ainsi que des évolutions sociales séculaires (diminution du temps de travail, féminisation de la population active, etc.) ont influé sur la constitution de nouveaux modes d'organisation. Les services de ressources humaines sont sollicités dans l'appréhension et l'installation de ces nouvelles formes d'organisation. C'est à eux que revient la mission de les mettre en place. Pour ce faire, ils disposent d'outils traditionnels que sont l'encadrement managérial, les représentants du personnel et autres délégués syndicaux, et, la communication. A travers l'étude de quelques entreprises du secteur de la métallurgie en Rhône-Alpes, nous évaluerons les rapports qu'entretiennent nouvelles formes d'organisation et communication.

## INTRODUCTION

L'entreprise a connu des bouleversements majeurs ces dix dernières années. La mondialisation de l'économie avec la mobilité des capitaux, le développement de nouvelles techniques d'information et de communication, la disparition des barrières géographiques et temporelles, ont donné lieu à la constitution de nouveaux modes d'organisation. Des facteurs de compétitivité nouveaux sont apparus, de nouvelles formes d'organisation aussi bien internes qu'externes à l'entreprise : de nouvelles conceptions des barrières hiérarchiques, de nouvelles formes de management, une responsabilisation accrue pour certains, et diluée pour d'autres, les normes de qualité, la mobilité, le fonctionnement en réseau sont autant d'éléments novateurs.

---

\* GRESEC, UFR Sciences de la communication, Université Stendhal Grenoble 3, 11 avenue du 8 mai 1945 – 38130 Echirolles

Par ailleurs, par des transformations socio-démographiques, la baisse séculaire du temps de travail, le passage d'une société industrielle à une société de la connaissance<sup>1</sup>, etc., le travail a évolué dans son contenu et dans les modalités de sa construction sociale. La flexibilité et le « tout qualité » sont les maîtres-mots. Depuis 20 ou 30 ans, l'organisation traditionnelle du travail basée sur les données d'une production industrielle de masse, est de plus en plus mise en question. Un certain nombre de changements organisationnels a été expérimenté en vue d'améliorer la productivité, la qualité et les conditions de travail. Ces changements ainsi que l'évolution du cadre législatif ont abouti à une situation de cohabitation dans les entreprises de statuts divers, et plus récemment d'horaires de travail quasi individualisés. Ces évolutions structurelles ont un point commun : elles développent des relations de coopération entre des entités indépendantes afin d'entreprendre une action commune. Ce sont les services de ressources humaines qui sont alors sollicités dans l'appréhension et l'installation de ces nouvelles formes d'organisation. Pour ce faire, ils disposent d'outils traditionnels que sont l'encadrement managérial, les représentants du personnel et autres délégués syndicaux, et, la communication, désormais élément incontournable de l'entreprise et des politiques de gestion des ressources humaines.

C'est cette idée d'une entreprise de plus en plus communicante, de la nécessité de compétences communicationnelles de plus en plus spécifiques dans l'entreprise, qui interroge la place de la communication dans la gestion des ressources humaines. Précisons toutefois que nous apportons un éclairage communicationnel : nous ne saurions prétendre à une analyse maîtrisée en terme de gestion. Cependant, cette étude étant commune à quatre pays et à quatre universités dont certaines spécialistes de gestion, un symposium est présenté dans ce même colloque avec, cette fois, une approche réalisée par des spécialistes de gestion. Nous souhaitons ici nous interroger sur les rapports entre sciences de l'information et de la communication et gestion des ressources humaines à partir d'une étude menée sur les nouvelles formes d'organisation.

En effet, différentes disciplines universitaires, comme les sciences de gestion et l'économie se sont intéressées au travail sans véritablement étudier l'individu ou l'acteur de ce travail. Pour la sociologie des organisations, c'est l'acteur qui est au centre des préoccupations et le travail qui est occulté. Les sciences de l'information et de la communication ont quant à elles, parlé de concept « intégrateur » à propos des organisations : « Le concept intégrateur qui a récolté le plus de succès auprès des chercheurs soucieux de jeter des ponts entre les sciences de l'homme et les sciences de la nature n'est pas le concept de communication, mais plutôt celui d'organisation » (Breton, Proulx, 1989).

---

1. Précisons que nous employons l'expression société de la connaissance là où d'autres auraient employé le terme de « société de l'information ». Nous entendons par société de la connaissance, une société où l'information valorise le système productif, et une société où les techniques de l'information et de la communication se sont développées dans tous les domaines (Miège, 2002).

Les théories organisationnelles ont porté un intérêt plus ou moins massif et direct à la communication dans les organisations, selon les époques (Bartoli, 1990). Le modèle « rationnel classique », au début du vingtième siècle (F. Taylor, H. Fayol, M. Weber) propose une optimisation de l'organisation axée sur quelques principes clés, dont la division du travail fondée sur la spécialisation et l'extrême structuration hiérarchique de l'entreprise. Dans ce cadre, la communication dans l'entreprise n'est conçue que comme information opératoire et formelle, uniquement descendante. L'école « béhavioriste » ou « mouvement des relations humaines », à la charnière du siècle, (E. Mayo, R. Likert, D. Mc Gregor) contestent l'organisation scientifique du travail, et mettent en avant des notions comme la « satisfaction », la « coordination », la « motivation », etc. Les nouveaux types de processus organisationnels proposés supposent un développement de l'information descendante et une communication horizontale apte à mobiliser les salariés, et favoriser des situations d'échanges entre salariés d'un même niveau hiérarchique. L'approche « sociologique », depuis les années 1960, (F.E. Emery et E.L. Trist, J. Woodward, M. Crozier), réfute l'excès de formalisme ou de centralisation dans les organisations, leur préférant la « flexibilité » et la « synergie ». Ici, la « communication informelle » qu'établissent les différents acteurs entre eux s'oppose aux « mécanismes procéduriers » et au « carcan bureaucratique ». L'école « managériale », à la même époque, (H. Simon, H. Mintzberg, T. Peters et R. Waterman), remet en cause la « rationalité humaine » en matière économique. Pour ces auteurs, le fait de ne pouvoir disposer que d'une information partielle pour effectuer des choix interdit aux acteurs une organisation parfaitement cohérente de leurs décisions. Ce sont alors les concepts de « participation », « stratégie », « management par objectifs », « intégration », « système social dynamique », etc., qui occupent le devant de la scène. Dans cette optique, la communication est capitale puisque l'approche managériale repose sur la recherche de concertation et de coordination à tous les niveaux.

Quelles que soient finalement les disciplines mises à contribution pour penser le phénomène, c'est la notion de complexité qui tend à s'imposer : la communication est envisagée comme composée de multiples facettes, niveaux ou dimensions s'imbriquant et s'influençant réciproquement.

A travers l'étude de quelques entreprises du secteur de la métallurgie en Rhône-Alpes, nous avons évalué les rapports qu'entretiennent nouvelles formes d'organisation, dialogue social et communication. Les formes anciennes de représentations recouvrent-elles bien l'ensemble des travailleurs aujourd'hui ? Comment prendre en compte les nouveaux liens avec le travail dans la société contemporaine ? Face à ce fractionnement des statuts des salariés, des horaires, et la multiplication des gens qui ne sont plus que de passage dans les entreprises, qui reste concerné aujourd'hui par le dialogue social ? Qui sont les interlocuteurs dans les organisations ?

Nous présenterons ici les principaux résultats de cette étude, pour nous interroger ensuite sur le rôle de la communication dans les organisations et notamment au sein de

la gestion des ressources humaines. Précisons d'une part, que nous présentons ici des résultats s'appuyant essentiellement sur les résultats français, et, d'autre part, que présentant brièvement ces principaux résultats, nous occulterons volontairement la partie spécifiquement liée à l'exercice du dialogue social pour nous concentrer sur les rapports entre nouvelles formes d'organisation et communication.

### I. – LE CADRE DE L'ÉTUDE<sup>2</sup>

L'étude concernait quatre Etats de l'Union Européenne, la Belgique, la Suède, la France et l'Espagne où, à la fois des centres de recherche<sup>3</sup>, des organisations patronales et syndicales ont travaillé conjointement au projet. Celui-ci visait à donner une meilleure compréhension de l'impact de ces évolutions sur le dialogue social et à fournir des outils pédagogiques pour appréhender ces changements. Plus précisément l'étude, qui s'achève actuellement, s'est déroulée en plusieurs phases : une phase de recherche qui s'est achevée fin septembre 2002 et dont l'objectif était de définir les impacts des nouvelles formes d'organisation et nouvelles formes de travail en matière de dialogue social. L'enquête s'est réalisée pour chaque pays par des entretiens au sein d'entreprises. Au total, environ 45 entreprises ont été investiguées ? Il s'agissait ainsi de faire un état des lieux sur : le fonctionnement et la structuration de l'organisation de ces entreprises (organigrammes, diffusion de l'information, système d'information, calendrier de réunion, service des ressources humaines, etc.) ; sur l'existence de nouvelles formes d'organisation et nouvelles formes de travail (groupes de projet, task force, type d'organisation de la production, autonomie dans la prise de décision, division du travail, recensement des nouvelles formes de travail, recensement des différents statuts et horaires de travail des salariés, intégration des nouvelles techniques d'information et de communication, etc.) ; et enfin, d'analyser l'incidence de ces nouvelles pratiques sur le dialogue social (taux de syndicalisation, climat social et sa mesure dans l'entreprise, organisation et fonctionnement des représentations de salariés, etc.).

S'agissant du cas français, nous sommes entrés en contact avec des entreprises que nous avons sélectionnées conjointement et après discussion avec nos partenaires sociaux, à savoir, l'UIMM et la CFDT. Précisons que le seul critère de sélection retenu fût celui de la pertinence de ces entreprises en matières de formes d'organisation ou de

---

2. Cette étude a été réalisée par une équipe de recherche du laboratoire Gresec, Université Stendhal Grenoble 3, « Responsabilisation du lien social dans l'entreprise réseau » : C. Carluer, P. Guillaud, B.Miège, H. Romeyer.

3. Le LENTIC, représentant l'Université de Liège, le NIWL représentant l'Université de Stockholm, l'UPC-OE représentant l'Université de Catalogne, le GRESEC représentant l'Université Stendhal, Grenoble 3.

dialogue social. Nous avons pris soin de chercher à chaque fois que cela était possible à rencontrer au minimum deux niveaux de responsabilités différentes, voire trois, dans chaque entreprise. Nous avons ainsi toujours pu rencontrer les responsables des ressources humaines, plus un représentant du personnel, syndiqué ou non. C'est donc une photographie la plus exacte possible de ce que sont les entreprises, la réalité ou l'inexistence des nouvelles formes d'organisation et de travail que nous avons essayé de retracer. Nous nous sommes attardés sur l'organisation générale des entreprises, sur le service des ressources humaines, sur les nouvelles formes de travail et sur les représentations mentales liées aux expressions nouvelles formes d'organisation, nouvelles formes de travail et dialogue social. Il est important de souligner que nous n'avons pas délibérément recherché, ciblé, tel ou tel type d'entreprise. Les entreprises de notre panel sont majoritairement ce que l'on appelle des PME-PMI. Ces entreprises sont relativement anciennes (à deux exceptions près) et issues d'une histoire familiale.

A la fin de cette phase de recherche, l'analyse transversale et la réflexion commune aux quatre pays ont fait émerger trois thèmes d'analyse quant à l'incidence de ces nouvelles formes d'organisation sur le lien social et la communication des entreprises : la dilution de la représentativité, les nouvelles répartitions entre subordination et autonomie, et, les modes de communication dans les nouvelles formes de dialogue social.

## II. – LA DILUTION DE LA REPRÉSENTATIVITÉ

Pivot du dialogue social, la représentativité oscille entre dilution et besoin accru. Que se passe-t-il en terme de représentativité des personnes dans ces nouvelles formes d'organisation ? La représentation collective des salariés s'est toujours calquée sur l'organisation du pouvoir économique patronal. Or, les formes d'organisation du travail ont connu de profondes transformations depuis une vingtaine d'années. La représentation des travailleurs ne peut échapper à ces remises en cause, et c'est l'une des grandes questions posées aujourd'hui au syndicalisme que celle de son adaptation aux nouvelles formes d'organisation des entreprises.

La recomposition des formes de hiérarchies traditionnelles va dans ce sens. Chacun est responsable de lui-même et a les moyens, notamment techniques, de contacter qui il veut. La disparition des barrières hiérarchiques, alliée aux moyens techniques nouveaux, ont installé une conception individuelle de la responsabilité, là où auparavant se développait une conception collective.

Au-delà de cette évolution des formes de hiérarchies dans l'entreprise, la dilution de la représentativité se remarque d'abord par une désyndicalisation massive dans les entreprises françaises. Les représentants syndicaux devant assumer une part de responsabilité dans les décisions officielles puisqu'ils ont négocié avec le patronat, ils perdent une partie de leur image d'opposant. Etant le seul interlocuteur officiel participant aux

négociations, le tout dans un cadre législatif qui a fortement institutionnalisé la négociation syndicale, le délégué syndical peut apparaître comme « complice » aux yeux des salariés.

Autre élément de dilution la représentativité : la constitution des réseaux de petites entreprises plutôt que de gros ensembles. Ces petites entités ne dépassent pas la barre des cinquante salariés au-delà de laquelle la loi rend obligatoire l'existence d'un comité d'entreprise avec des délégués élus.

L'intégration d'intérimaires et de sous-traitants, en dehors de la question des coûts, participe aussi à ce mouvement qui maintient les entreprises en dessous des cinquante salariés, diminuant ainsi les obligations légales de représentativité.

Le temps de travail est devenu lui aussi un outil de dilution de la représentativité. La durée du temps de travail journalier fluctue selon les groupes d'employés. La semaine n'est plus considérée comme point de référence ou même explicite pour définir la durée du temps de travail : celle-ci se répartit désormais de façon irrégulière sur l'année. Des modèles typiques pour une catégorie précise de salariés se développent dans toutes les catégories, s'entrecroisent et se juxtaposent.

Le plein temps n'est plus la référence standard. Et ce ne sont pas seulement des temps de travail différents, mais aussi des formes différentes d'emploi qui peuvent être combinées les unes aux autres à l'intérieur de l'entreprise, à savoir travail à plein temps, travail à temps partiel, intérim, télétravail, etc.

Des gens de passage, de gens aux statuts éclatés, n'appartenant pas à l'entreprise, n'expriment pas le souhait d'être représentés ou de représenter d'autres salariés. De plus, ceux qui ne sont pas membres de l'entreprise où ils travaillent (intérim, sous-traitance, indépendant, travail en régie, etc.), ne peuvent pas légalement être représentés dans le dialogue social tel qu'il a été défini et tel qu'il s'exerce aujourd'hui.

*A contrario*, certains éléments font émerger un besoin accru de représentativité. Par exemple le rôle des services de ressources humaines est de plus en plus confus. Leur différenciation progressive des anciens services du personnel, a eu tendance à en faire des centres de renseignements, auparavant de la responsabilité des syndicats ou comités d'entreprise. N'étant plus seulement en charge de la paie, mais s'occupant ainsi de la formation, ils ont progressivement été investis par les salariés d'une part « sociale ». La répartition des tâches entre les comités d'entreprise, les syndicats, voire les services sociaux et ces nouveaux services de ressources humaines n'est plus évidente pour nombre de salariés.

Si les nouvelles techniques de l'information et de la communication et la disparition des barrières hiérarchiques permettent à tous les salariés de joindre le directeur des ressources humaines, il est, lui, dans l'impossibilité de traiter individuellement les problèmes. Il manque donc des personnes relais.

A un niveau plus fonctionnel, et moins « syndical », le fractionnement des horaires et des statuts a donné un impératif aux entreprises : coordonner l'ensemble de ces salariés de passage, présents à des heures différentes et à des rythmes différents. Ce qui passe

par une forme de dialogue, et donc de représentants, même non syndical. Le fonctionnement en groupes de travail, en groupes de projet, nécessite lui aussi une grande coordination. Souvent cette nécessité a abouti à la création informelle ou formelle de niveaux de management intermédiaires.

## II. – LES NOUVELLES REPARTITIONS ENTRE SUBORDINATION ET AUTONOMIE

La responsabilisation des individus à la fois dans leur mission et dans les outils mis à leur disposition, vient se mêler à des populations dont les horaires et les statuts sont fractionnés, des salariés de passage, et parfois un système d'information mal adapté.

Le processus de division du travail est un facteur à la fois d'individualisation et d'interdépendance. D'un côté, plus le travail se divise, plus il se spécialise, plus les travailleurs possèdent des compétences particulières qui les distinguent et les séparent des autres. D'un autre côté cette spécialisation accroît la dépendance de chacun vis-à-vis du travail de tous les autres. Comment maîtriser ce double mouvement d'individualisation et d'interdépendance ?

De nombreux éléments de ces nouvelles formes d'organisation influent sur l'équilibre entre subordination et autonomie des salariés. Nous en présenterons deux qui nous semblent particulièrement explicites : les normes qualités, et l'intégration des techniques de l'information et de la communication.

En interne, les démarches qualité concernent avant tout, les relations entre acteurs, les formes de coopération entre ceux-ci, et la transmission de l'information. Ceci dit, en sollicitant les acteurs dans la formalisation des procédures, elles induisent une transformation de leur rapport au travail, de la manière dont ils le vivent, le pensent et le parlent. La qualité apparaît ainsi comme un puissant outil de gouvernement des salariés qui structure leur champ d'informations et les conduit à agir selon les règles communes.

La qualité comme outil de management, se base sur les procédures et les contraintes qui en découlent. Son fonctionnement est assez simple : la mise en place d'un système de normes pour évaluer l'exigence qualité de l'entreprise, avec des procédures précises à suivre pour respecter les dites normes. Elle permet aussi de développer la responsabilisation des salariés par l'imputation des dysfonctionnements qui altèrent la production. Les procédures de production à respecter dans le cadre d'une certification sont très détaillées, et mises par écrit. L'application des procédures de certification aux différentes normes qualités implique donc des normes et des compétences communicationnelles, et ce, à tous les niveaux de l'entreprise.

Les multiples applications des techniques de l'information et de la communication (centralisation du pilotage, rationalisation de la gestion des stocks, déploiement du juste-à-temps, formalisation des relations « fournisseurs-clients », etc.) relèvent d'innovations organisationnelles qui traduisent l'intégration de ces techniques dans le cadre

de stratégies de gouvernement du travail (Miège, 1996, p. 17). Les aménagements organisationnels bénéficient et requièrent le déploiement des techniques de l'information et de la communication.

Les techniques de l'information et de la communication interviennent dans le cadre de la gestion de la production comme des outils de pilotage et de contrôle. Elles concernent plus généralement l'ensemble des relations internes entre services, secteurs ou acteurs, mais aussi externes, avec les clients comme avec les fournisseurs. L'Intranet est aussi développé de façon générale dans les entreprises et sert la plupart du temps à diffuser les anciennes notes de service ou les comptes rendus de réunions, les plannings et autres notes d'information.

L'informatique, parce qu'elle remplace la parole par l'écrit consomme du temps productif. « *On a remplacé la communication par le clavier* », nous a déclaré un salarié. Effectivement, on assiste à une communication de plus en plus écrite même entre personnes éloignées de seulement quelques mètres. En d'autres termes, à l'automatisation des processus de fabrication a succédé l'informatisation des *process* et une nouvelle gestion de l'échange de données au moyen des techniques de l'information et de la communication.

Les techniques de l'information et de la communication induisent un changement organisationnel important puisque pour répondre aux exigences de la gestion informatisée du client, il faut disposer de structures et de compétences garantissant à la fois réactivité et opérationnalité.

La mise en oeuvre de systèmes techniques conditionne et renforce les changements organisationnels, précédemment décrits. A. Mayere et M.-C. Monnoyer ont montré que l'échange de données informatisées relevait davantage d'une innovation organisationnelle que technologique au sens où la nouveauté ne résidait pas dans le couplage de l'informatique et des télécommunications, mais dans les applications et conséquences pratiques de celles-ci.

Le télétravail a ainsi été intégré à la palette des différents modes de travail possible. Cependant, en l'absence de tout contact direct, le télétravailleur ressent intuitivement une dilution de la responsabilité, corrélative d'une dépersonnalisation de la relation à l'entreprise. Le manager doit alors mobiliser ses collaborateurs autour de projets communs. Il doit être capable de faire travailler une communauté d'individus différents et de s'assurer de l'adhésion aux valeurs communes de l'entreprise. Reste que le télétravail risque d'entraîner un réel isolement social du télétravailleur qui manque d'interaction avec ses collègues. En effet, les télétravailleurs, du fait de leur délocalisation, ne participent pas vraiment à la vie de l'entreprise. La participation à des réunions est partiellement mais seulement partiellement compensée par l'intermédiaire du téléphone. Mais cela ne semble pas être suffisant à la création d'un besoin d'appartenance.

Dans un système flexible, les salariés doivent satisfaire les sollicitations des flux informatifs qui visent à réguler le fonctionnement du système productif. C'est dire qu'ils devront subordonner leur conduite à un système d'information efficace, capable

de les mobiliser autour d'objectifs changeants. Et ce d'autant plus que les formes d'organisation actuelles ont multiplié les statuts, les rythmes de travail et distendues les liens qu'ils soient physiques ou symboliques. L'organisation flexible s'avère nécessairement communicante. Elle requiert l'interconnexion des acteurs afin de coordonner leur mission en tenant compte des variations du rythme de la production, la variation du rythme de travail, et la diversité des salariés

Notre étude montre clairement : le paradoxe d'une flexibilité promue comme moteur de fonctionnement, des niveaux hiérarchiques tendant à disparaître, mais des systèmes d'information très centralisés et notamment une prise de décision centralisée. Cette distorsion est source de frustration pour les salariés et un obstacle à la réactivité. Les entreprises sont très flexibles mais connaissent un cheminement de l'information lent, avec des systèmes de diffusion qui restent très traditionnels. Or nous l'avons montré précédemment la flexibilité, les normes de qualité, la diversité des statuts et des horaires réclament une entreprise de plus en plus communicante.

L'entreprise a évolué dans ses formes de travail et formes d'organisation mais n'a pas encore fait évoluer sa communication.

### III. – LES MODES DE COMMUNICATION DANS LES NOUVELLES FORMES DE DIALOGUE SOCIAL

Les nouvelles formes de travail et nouvelles formes d'organisation ont-elles modifié les modes de communication ?

Force est de constater que contrairement au discours prégnant sur la révolution des nouveaux moyens de communication, beaucoup d'éléments restent inchangés ou ne sont qu'en lente mutation. Notons par exemple, l'impossibilité en l'état actuel de la technique et des pratiques, de traiter la négociation en tant qu'activité techniquement médiatisée, à travers les techniques de l'information et de la communication. Peut-on mettre en relief une éventuelle influence des nouvelles formes d'organisation et de travail sur les modes de communication ? Si une tendance à l'adoption de ces nouvelles formes s'esquisse, il faut se garder d'en parler comme d'une situation établie. Il s'agit donc plutôt d'une lente mutation que d'une révolution. La réunion de négociation est traditionnellement menée en coprésence des interlocuteurs sur le mode du face-à-face ou de la table ronde. Riche en non-dits, sa syntaxe complexe recourt à une grande variété de modes. Il en résulte que le recours par ce même groupe à un outil de médiatisation technique incapable de simuler parfaitement la coprésence dans toute sa richesse ne lui permettra pas de réaliser ce but. La négociation se pratique toujours autour de la « table », c'est-à-dire dans un environnement techniquement minimal.

Les activités communicationnelles hors négociation peuvent être classées en trois grandes fonctions : – **la diffusion d'informations** qui ne nécessite pas d'attitude active de la part des récepteurs (mode *push*), – **la consultation d'informations** à l'initiative des

récepteurs potentiels (mode *pull*), et – *l'échange d'informations* entre des correspondants individuels ou entre des collectifs de correspondants (mode *pair-à-pair* ou *peer-to-peer*). La diffusion d'information en mode *push* ou en mode *pull* a fréquemment recours à la messagerie (listes de diffusion par mail) ou aux journaux d'entreprises (site interne) en ce qui concerne la mise en ligne d'informations d'ordre général, de nature peu discutable (lois, règlement interne, procédures, résultats, organigrammes, plannings, etc.) et résulte souvent, en tant que « produit fini », d'une phase de négociation préalable.

Nous avons pu constater que la mise en place d'un système de messagerie interne provient souvent de l'extension du système d'information, et dans la grande majorité des cas, son déploiement a été pensé dans le cadre de l'activité productive des salariés, qui implique toujours plus d'échanges d'informations.

L'entreprise qui se penche sur de nouveaux outils le fait généralement pour trouver le meilleur gain d'efficacité et s'intéresse par conséquent à des outils aussi performants que possible. Cela pose inévitablement la question du contrôle de leur utilisation, car, plus leur potentiel est grand, plus les risques et les conséquences d'une utilisation détournée, voire contraire aux intérêts de l'entreprise, sont élevés.

Le contrôle des flux d'information liés aux technologies de l'information et de la communication est aujourd'hui largement médiatisé mais il n'est pas nouveau. Les fabricants d'autocommutateurs téléphoniques proposent depuis des décennies des fonctions d'espionnage et d'enregistrement de conversations sur l'ensemble de leurs gammes. Concernant l'utilisation du téléphone, P. Beaud et P. Flichy ont montré, déjà dans une étude datant de 1977, combien les différences entre le discours utopique sur l'utilisation de cette technique de communication et la réalité du terrain étaient profondes. Ils mettaient ainsi à mal l'idée selon laquelle l'introduction de l'informatique ne renvoyait pas obligatoirement à une plus grande liberté ni à une nouvelle division du travail. Le parallèle avec la communication électronique est à faire aujourd'hui. Ils concluaient entre autre, sur le fait que l'introduction des télécommunications n'avait pas eu l'effet « libérateur » escomté par « l'asservissement de systèmes de communication nouveaux aux impératifs de l'organisation ». (Beaud, Flichy, 1977, p. 9). D'autre part, les entreprises développaient déjà une surveillance et un contrôle de ces techniques de communication.

Une autre cause récurrente de limitation et de contrôle des échanges concernant « *la confidentialité des informations échangées à l'intérieur de l'entreprise* » et le risque de « *fuites d'informations confidentielles vers la concurrence* » que provoquerait la mise en place d'un système trop ouvert, peut être mise en débat. Le téléphone, la télécopie ou la disquette, très difficiles à contrôler, présentent des risques de fuite bien plus importants que les échanges par réseau dont il est aisé de conserver une trace parfaite durant plusieurs années.

Une autre raison invoquée à ce sujet concerne la «  *Crainte que la mise à disposition de trop d'information ne tue l'information* » appelle un commentaire. Cette crainte est fondée si les utilisateurs reçoivent l'information en mode *push* car ils sont alors contraints

de parcourir de grandes quantités d'informations sans pouvoir en contrôler le flux. Par contre, lors d'un accès en mode pull, l'utilisateur accède, sur une démarche de sa part, à l'information qu'il souhaite.

Cette peur des nouvelles techniques de communication et la volonté de mettre en place des systèmes contraignants est d'autant plus paradoxale que nous avons pu constater un déficit de formation à ces techniques à tous les niveaux dans l'entreprise. Cela se vérifie explicitement au niveau des utilisateurs : curieusement, la plupart des entreprises visitées n'ont pas prévu de formation pour leur personnel dans le cadre du déploiement des techniques de l'information et de la communication, contrairement à ce qu'elles avaient fait lors du déploiement de la bureautique. Même constat pour les niveaux les plus élevés de l'encadrement. La mise en place de l'infrastructure de communication relève pourtant du champ de décision du management dont elle constitue probablement, dans le contexte actuel, un axe important voire stratégique. Ces décisions sont souvent déléguées aux services informatiques.

La tendance des entreprises à adopter des schémas organisationnels de type réseau induit-elle une réorganisation du lien social et de la communication ?

Selon le type de réseau et la nature du lien, cette réorganisation apparaît moins simple qu'on ne pourrait le supposer initialement. L'idée aujourd'hui courante selon laquelle de nouvelles possibilités de relations à distance produiraient simplement une augmentation de leur rayon d'action et le maintien de leurs effets antérieurs, ne se vérifie pas sur le terrain. La disparition de la géographie, dont les médias et certains essayistes nous parlent depuis l'émergence du réseau Internet en France, n'est toujours pas à l'ordre du jour. Loin de devenir mineure par l'effet des nouveaux moyens de communication, la géographie est servie par ces derniers. Elle reste une donnée cruciale et son importance se trouve encore renforcée par la liberté d'aller et venir. Pour de nombreux salariés, l'époque où l'obtention d'un travail déterminait le lieu d'habitation est révolue : la tendance n'est plus à déménager pour pouvoir exercer son métier, mais plutôt de choisir un métier pour déménager. De même, les télécommunications, en permettant de s'affranchir de trajets non désirés, se plient également à des impératifs d'ordre géographique.

Avec l'utopie réseau, le mythe des interconnexions et des entreprises sans réalités physiques unique, nous sommes dans un mythe comparable à celui du « zéro papier » qui hantait le domaine de l'informatique dans les années quatre-vingt.

En définitive, la reconfiguration structurelle des entreprises répond à divers motifs dont certains visent à libérer le management de contraintes en particulier dans le domaine des ressources humaines. Cette décision de gestion, si elle permet d'atteindre son objectif de rentabilité, a aussi des effets pervers sur la cohésion du groupe de travail en différenciant arbitrairement les statuts, les conditions de rémunération et la temporalité des missions. Cela a pour effet de diviser la communauté des employés en sous-groupes

d'effectifs plus faibles dont les préoccupations et les éventuelles revendications diffèrent. Cela a également pour effet d'amplifier de façon considérable les compétences communicationnelles à tous les niveaux de l'entreprises. Or, il est fréquent de constater que la communication dans les entreprises est encore abordée selon ce que l'on pourrait qualifier d'approche « instrumentale » (Giordano, 1994), et néglige le processus de mise en relation des acteurs. L'interaction, au premier sens du terme, c'est-à-dire celle dans laquelle le sens se construit dans l'échange, cette interaction est occultée derrière l'outil.

C'est d'autant plus paradoxal que les structures par équipe projet se développent. Or, ces structures nécessitent un travail conjoint, et non plus séquentiel, de plusieurs départements sur un même projet. Ces équipes transversales favorisent donc explicitement le développement de relation de coopération et, le développement de capacités communicationnelles. L'équipe projet est d'ailleurs encore essentiellement étudiée de manière statique. Selon une étude de B. Ulri et D. Ulri, la vision nord-américaine de ce champ est surtout centrée sur les outils de la gestion de projet. En Europe, la recherche porte plutôt sur son mode de fonctionnement, sur son impact sur les structures organisationnelles. Il semble ainsi manquer un lien, un lien que l'on pourrait trouver dans l'étude de la dynamique communicationnelle au sein de ces équipes transversales.

## CONCLUSION

Dans un tel cadre de pensée, que peuvent donc apporter les sciences de l'information et de la communication à la réflexion sur la gestion des ressources humaines ?

Tout d'abord, les sciences de l'information et de la communication enrichissent le débat en introduisant le concept de communication à ceux déjà anciens d'individus et de travail, dans l'étude des organisations. Pourtant, certaines approches ont évacué la notion même de communication au profit d'autres plus évasives comme celles de coopération ou de partenariat. En effet, certains travaux en SIC se sont orientés du côté de la politique managériale pour en étudier les dispositifs ou en produire une analyse critique. Mais ce n'est qu'un pan de la communication des organisations.

Actuellement, en sciences de l'information et de la communication, comme pour d'autres disciplines, la question du changement est devenue centrale. L'homme communicant devient l'indépassable outil de gestion des ressources humaines, au même titre que la participation consciencieusement érigée en valeur centrale de ces « nouvelles » entreprises (Nicolas, 1992). L'individu et l'entreprise sont tenus à communiquer, en toute circonstance et à tout niveau. Cette idéologie d'impératif de communication s'est répandue avec le recours généralisé aux consultants et autres experts en communication, et s'est trouvée renforcée par le développement des techniques de l'information et de la communication.

Dans le discours sur les évolutions, il est toujours question de changements radicaux, révolutionnaires, de révolution technologique. Le travailleur deviendrait réactif, voire « proactif », et communicant : « Dans une période révolutionnaire comme celle que nous vivons, le changement est la norme ». (Drucker, 1999, p. 75). La référence aux techniques de l'information et de la communication, et à la mondialisation de l'économie reviennent sans cesse. Mais les techniques de l'information et de la communication progressant plus vite que les mentalités et que les compétences individuelles, la course est sans fin : le maître mot de l'évolution professionnelle devient l'adaptabilité. Dans ce contexte, toute exigence de stabilité, de remise en cause de cette notion de changement est perçue comme un signe de passéisme.

Ce discours autour du changement et de la responsabilité des individus tend à gommer tout débat. Le discours engage pourtant une conception des rapports sociaux, de la manière de travailler, d'être ensemble. Plus exactement le débat est instrumentalisé car stéréotypé et institutionnalisé ; il devient un outil de persuasion. La communication interne met, en effet, en scène ce débat et une certaine transparence comme signe de démocratie en s'employant à lui donner le plus de visibilité possible. Depuis les années 1980, l'idée de participation a été réactivée autour de la démarche qualité, et devient même injonctive pour certains chercheurs (Nicolas, 1992). Dans de très nombreuses organisations, y compris du secteur public, la notion d'amélioration continue de la qualité associée à la notion de client sont présentées comme une nécessité de réorganisation forte et de changement culturel.

Il est pourtant frappant de constater le peu d'écho rencontré par l'homme communicant proposé par N. Wiener en réparation des insuffisances humaines : la puissance des techniques d'information et communication comme régulation des excès humains. L'homme communicant reste une utopie communicationnelle. Si l'on constate le développement des techniques de l'information et de la communication, des systèmes informatisés les plus divers, on ne peut pas pour autant parler de palliatifs à l'action humaine. Un des effets les moins convenus de l'hégémonie et de la domination des techniques de l'information et de la communication est une nouvelle forme de légitimation de la communication humaine par renouvellement des formes de négociation et de coopération. Notons également le retour de l'écrit paradoxalement grâce aux techniques de l'information et de la communication.

Dans ce contexte économique évolutif, face à ces nouvelles formes d'organisation, et face aux mythes de l'homme communicant et du réseau libérateur, comment définir la communication des entreprises et sa nécessité ? Il est évident dans un premier temps que la connaissance par les employés des objectifs de l'entreprise est nécessaire pour la bonne marche économique de celle-ci. Il y a donc bien une communication de premier niveau, une communication fonctionnelle à la fois évidente et nécessaire. Depuis plus de 20 ans, cette communication, fonctionnelle à l'origine, est devenue un outil stratégique manié par des spécialistes. Elle a désormais une dimension managériale et sert à

fournir un cadre de pensée et d'action, une culture commune. Elle est plus individualisée et plus implicate pour le salarié, contournant les dispositifs collectifs de médiation dans les entreprises.

D'une part, la communication d'entreprise poursuit trois objectifs : forger une identité forte et valorisée de l'entreprise ; aider à un nouveau management du travail et participer à la modernisation de la production (Miège, 1996, p. 46). Cependant, on ne communique pas seulement sur les activités de l'entreprise, ou entre les activités mais l'activité elle-même consiste à communiquer. Ceci dit, le point important est que cette communication ne consiste pas seulement dans la transmission de messages, mais plus fondamentalement, consiste à se mettre d'accord, à la fois sur des objectifs communs et sur les interactions entre activités que nécessite la réalisation de ces objectifs (Veltz, Zarifian, 1993). La communication impliquée par la « coopération » se distingue donc fondamentalement de ce que les managers entendent par ce terme : il ne s'agit pas seulement de diffuser des messages généraux visant à l'identification à la firme. Ce n'est pas non plus une simple circulation de données au sein de systèmes informatisés.

D'autre part, l'une des activités communicationnelles en entreprise concerne les mobiles individuels qui sont en jeu dans l'activité professionnelle et dans les relations sociales au sein de l'entreprise. L'intérêt porté aux motivations des individus est ouvertement déclaré par les politiques managériales. Cependant c'est aussi un point d'achoppement dans le sens où dans la majorité des cas, cette expressivité reste insérée dans des cadres prédéterminés par le management, de sorte que la sincérité des propos est presque une parodie puisque enfermée dans des cadres très stricts. De plus, la flexibilité et la mobilité continuent à être prônées alors même que les individus attendent des mesures leur garantissant sécurité et réduction de l'incertitude.

L'évacuation des préoccupations individuelles à caractères « sociales » par les politiques managériales, tout comme la volonté de contrôle de l'utilisation non productrice des techniques d'information et de communication trahit la vision d'une entreprise divisée entre des activités « nobles » (la production, la qualité, la gestion, etc.) *généralistes de valeur*, et d'autres non directement liées à la production, qui le seraient moins (les relations interpersonnelles, l'activité syndicale, le comité d'entreprise, etc.). Or, c'est aussi un pan de la communication interne, élément essentiel pour garantir une cohésion et l'existence de lien social dans l'entreprise. Les entreprises ont externalisé cette activité de communication interne pour se centrer sur l'aspect externe, marchand de la communication. De plus en plus de cabinets d'audit, de conseil mettent en place la communication interne. Les services informatiques se sont vus confier le soin de penser les systèmes d'informations.

Dans ces nouvelles configurations, la communication joue un rôle prépondérant puisqu'elle apparaît à la fois comme l'outil et la condition de la recomposition des rapports de production et de la relation salariale. La communication d'entreprise est bien devenue « au tournant des années 1980, une préoccupation prioritaire » (C. Le Moëne,

1994). Et ce, même si « la communication d'entreprise est paradoxalement et simultanément jugée nécessaire et peu crédible » (J. Devèze, in Le Möenne, 1998).

Du point de vue des pratiques, la communication organisationnelle ne se confond pas avec la somme de communications de l'entreprise (institutionnelle, commerciale, financière, fonctionnelle, représentative des salariés, sociale, etc.). Elle est plus que la somme de ces communications d'entreprise parce qu'elle intègre des processus communicationnels émergents, c'est-à-dire des événements communicationnels non prescrits, non prévisibles, généralement peu identifiés et analysés. Du point de vue des théories, elle ne se confond pas non plus avec la somme des théories de la communication et des théories de l'organisation. De nombreuses théorisations issues des sciences humaines et sociales en élargissent l'approche.

Les nouvelles formes d'organisation, produites par les différentes politiques de gestion des ressources humaines induisent donc un aspect communicationnel. Il existe une médiatisation et une structuration de la communication à travers les politiques de gestion des ressources humaines, et la mise en œuvre des nouvelles formes d'organisation engagent l'emploi de normes communicationnelles par les différents acteurs. Que l'on ait une vision instrumentale ou une vision disciplinaire de la communication, les nouvelles formes d'organisation et donc les politiques de gestion des ressources humaines nécessitent des compétences communicationnelles complexes. Par-là les sciences de l'information et de la communication sont un élément pour comprendre quelles compétences communicationnelles sont requises par les différents acteurs de l'entreprise. Compétences qui sont différentes selon l'échelle à laquelle on se situe : groupe, entreprise, services, projets, individu. Compétences différentes mais interdépendantes les unes des autres. D'où la nécessité d'intégrer une réflexion communicationnelle au cœur des politiques de gestion des ressources humaines, réflexion qui dépasse la vision techniciste et informatique des pratiques.

#### BIBLIOGRAPHIE

- Bartoli A. (1990), *Communication et organisation*, Paris, Les Editions d'Organisation.
- Beaud P., Flichy P. (1977), « La communication bureaucratisée : l'utilisation du téléphone dans une administration », document reprographié.
- Breton P., Proulx S. (1989), *L'explosion de la communication*, Paris, La Découverte.
- Cauquelin A., Musso P. (1993), « Réseau », in Sfez L., *Dictionnaire critique de la communication*, Paris, PUF.
- Druker P. (1999), *L'avenir du management*, Paris, Editions Village mondial.
- Giordano Y., (1994), « Communication d'entreprise : faut-il repenser les pratiques managériales ? », *Revue française de gestion des ressources humaines*, juin-juillet-août, pp. 92-108.

- Le Moënné C. (1998), *Communications d'entreprises et d'organisations*, Rennes, PUR.
- Mayere A., Monnoyer M.-C. (1992), « L'EDI et le chantier de la nouvelle entreprise », *Réseaux*, CNET, n° 54.
- Miège B. (1996), *La société conquise par la communication*, T.1, Grenoble, PUG.
- Miège B., (2002), « La société de l'information : toujours aussi inconcevable », *Revue européenne des sciences sociales*, Tome XL, n° 123, pp. 41-54.
- Nicolas Y. (1992), « Participator ou le retour de l'humain », *Cahiers du LERASS-Sciences de la Société*, n° 27, pp. 13-28.
- Ulri B., Ulri D. (2000), « Le management de projet et ses évolutions en Amérique du Nord », *Revue française de gestion des ressources humaines*, juin-juillet-août, pp. 21-31.
- Veltz P., Zarifian P. (1993), « Vers de nouveaux modèles d'organisation ? », *Sociologie du travail*, n° 1, pp. 3-25.