

Figures de l'individu au travail, figures du « collaborateur »

Stratégies face aux rationalisations organisationnelles et
communicationnelles

Jean-Luc Bouillon et Elise Maas



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/912>

DOI : [10.4000/communicationorganisation.912](https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.912)

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 décembre 2009

Pagination : 56-68

ISBN : 978-2-86781-719-9

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Jean-Luc Bouillon et Elise Maas, « Figures de l'individu au travail, figures du « collaborateur » », *Communication et organisation* [En ligne], 36 | 2009, mis en ligne le 11 mars 2011, consulté le 10 décembre 2020. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/912> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.912>

Dossier : Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail

Résumé

Cet article analyse comment le terme de « collaborateur », renvoie implicitement à une vision idéalisée de l'organisation, de l'individu au travail et des relations sociales. Les stratégies individuelles, l'asymétrie des rapports sociaux, les divergences d'intérêts sont passées sous silence au profit de la description performative d'une organisation cohérente, unitaire et fluide. L'étude menée dans une grande entreprise met en évidence la manière dont cette figure idéalisée relève de rationalisations communicationnelles articulées à des rationalisations industrielles plus générales, impliquant transformation des processus productifs, commerciaux et développement de nouveaux systèmes d'information.

Mots-clés

Collaborateur, rationalisations organisationnelles, culture d'entreprise, action collective, coordination, coopération

Abstract

This article analyses how the word « collaborator » implicitly refers to an idealized view of organization, of work activities and social relationships. The multiplicity of the individual strategies, the divergences between interests of the different stakeholders are hidden in order to display the picture of a coherent and unitary organization. A study carried out in an important company shows that this idealized vision is a part of communicational rationalizations, embedded in more wide industrial rationalizations. Such rationalizations imply large transformations of productive and commercial processes, together with the development of new informations systems.

Keywords

Collaborator, organizational rationalizations, corporate culture, collective actions, coordination, cooperation

Jean-Luc Bouillon est maître de conférences en SIC à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (IUT de Vélizy) et chercheur au LAREQUOI. Il travaille sur les rationalisations informationnelles et communicationnelles qui caractérisent les organisations contemporaines.

Elise Maas est doctorante en SIC au sein du LAREQUOI, Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines. Ses recherches interrogent, dans une perspective communicationnelle, la notion de culture et les transformations culturelles dans les organisations. Elle est également responsable de communication en entreprise.

Figures de l'individu au travail, figures du
« collaborateur » : stratégies face aux rationalisations
organisationnelles et communicationnelles

Jean-Luc Bouillon, Elise Maas

jean-luc.bouillon@uvsq.fr
elise@maas.cc

Parmi les nombreux visages offerts par l'individu au travail, la figure composite du collaborateur occupe une place centrale dans la terminologie managériale. C'est de l'investissement conjoint et volontaire de ses collaborateurs que dépendrait la capacité d'une organisation à répondre aux attentes de ses clients ou usagers et d'affronter la concurrence. Pour autant, le terme de collaborateur pose question. Présenter les individus au travail comme des collaborateurs s'apparente à un recadrage de l'organisation, délibérément présentée comme une structure unitaire et cohérente. La diversité et les asymétries qui la caractérisent sont dès lors occultées : que deviennent les stratégies individuelles, les logiques d'action, les cultures professionnelles, les rapports sociaux et hiérarchiques ?

Nous souhaitons questionner dans cet article la réduction de la complexité de l'individu au travail dans la notion de collaborateur. Les deux notions sont-elles assimilables, sont-elles compatibles ou ne renvoient-elles pas à des mondes très différents, uniquement reliés dans les discours ? Nous appuierons cette réflexion sur une étude conduite durant plusieurs mois au sein de la filiale française d'une grande entreprise internationale de services informatiques que nous nommerons SSII (39 000 salariés), reposant sur une recherche-intervention²⁴ dans un contexte caractérisé par la mise en place d'un plan de développement économique associée à une réorganisation des processus et à une nouvelle stratégie de communication. Vingt-sept entretiens compréhensifs et huit en groupe ont été réalisés dans le cadre d'un audit de communication interne²⁵. Parallèlement, des

²⁴ La co-auteure de cet article, doctorante en Sciences de l'Information et de la Communication, a par ailleurs occupé les fonctions de responsable de la communication interne au sein de l'organisation concernée.

²⁵ Cet audit réalisé à la demande du DRH France, analyse la stratégie de communication interne France et ses outils. Il les met en perspective par rapport aux besoins et aux attentes de ses différents publics. Il vise à préciser

Dossier : Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail

documents internes définissant les axes stratégiques, fournissant les éléments de langages nécessaires à leur diffusion, ont été analysés. Nous avons interrogé tout à la fois l'élaboration du discours et sa perception par les acteurs auxquels il s'adressait.

Nous analyserons dans un premier temps la manière dont la notion de collaborateur affiche une figure idéalisée de l'individu au travail et de l'organisation au sein de laquelle il se trouve. Nous étudierons ensuite comment cette figure idéalisée prend forme dans le cadre de rationalisations communicationnelles articulées à des rationalisations productives plus générales dont nous examinerons la mise en œuvre au sein de la société SSII. Cette démarche nous amènera enfin à questionner la mise en application de discours, dont les effets semblent en définitive peu importants et noyés dans un dispositif qui n'est pas seulement symbolique mais aussi tout à fait matériel.

Le collaborateur comme « homo-collaboratorus » : une figure idéalisée de l'individu au travail

Apparu progressivement au cours des années 1990, le terme de collaborateur s'inscrit dans les pratiques discursives qui structurent la gestion (Boussard, 2008 : 17). Désignant aussi bien les individus membres d'une équipe de travail que l'effectif global d'une organisation et le type de relations entretenues par les protagonistes, il recouvre des significations spécifiques.

Il intègre tout d'abord une description superficielle et quelque part euphémique de l'échange formalisé dans le contrat de travail, selon lequel un individu va recevoir une rétribution en fonction de sa contribution à la production. Lorsqu'il est qualifié de collaborateur, un individu est considéré comme étant subordonné à l'organisation qui l'emploie, mais sur la base d'une conception élastique de cette dépendance hiérarchique. Les membres de l'entreprise SSII se répartissent ainsi entre collaborateurs et managers, la ligne de démarcation étant fluctuante, relative et dépendante de la position de

la posture, les missions et la stratégie de la communication interne de SSII, en tenant compte du contexte et de la communication interne « corporate ». De par le caractère ponctuel de son intervention dans l'entreprise, la co-auteure a pu développer une approche distanciée lors des entretiens et recueillir des informations utiles à ses recherches. La démarche suivie s'apparente à une recherche-intervention, méthode nécessaire pour collecter des informations sur un terrain difficile d'accès pour un chercheur extérieur et pour saisir les représentations, logiques et contraintes des acteurs en présence au cœur de leur action.

Figures de l'individu au travail...

celui qui s'exprime et du contexte de production d'un discours : les assistant(e)s et secrétaires qui travaillent pour les ingénieurs sont leurs collaborateurs, ces derniers étant les collaborateurs des *middle managers* (hiérarchie intermédiaire). De même, le *middle management* fait partie des collaborateurs des cadres dirigeants ou *top management*, lui-même englobé dans l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. En d'autres termes, chacun, à un moment ou à un autre, est le collaborateur de quelqu'un.

Par ailleurs, l'usage de la notion de collaborateur implique que les modalités de coordination des activités l'emportent sur le contenu du travail, présenté comme un échange nécessitant la collaboration de partenaires. Dans un contexte considéré comme peu prévisible, un collaborateur doit être pleinement conscient des contraintes et de l'intérêt de son organisation, afin d'agir individuellement dans leur direction même si les tâches devant être accomplies ne sont pas complètement prescrites. Le collaborateur est ainsi celui qui est inscrit dans une logique de collaboration, c'est-à-dire qui s'investit en priorité dans la satisfaction des intérêts et la réussite des objectifs du collectif auquel il appartient et qui sont supposés parfaitement cohérents avec ses buts et enjeux personnels. Ceci n'exclut évidemment pas, bien au contraire, que des tâches, des modes opératoires et des objectifs précis soient fixés dans le contrat de travail. Mais ces dimensions, centrales lorsque l'on s'intéresse à l'individu au travail, passent au second plan.

De fait, l'asymétrie traditionnelle qui caractérise le rapport salarial se trouve en apparence redressée. La dépendance du salarié vis-à-vis de l'autorité exercée par l'employeur qui caractérise tout contrat de travail fait place à un rapport de quasi-égalité, au sein duquel le pouvoir de l'employeur de contraindre son salarié est compensé par le pouvoir du collaborateur de s'investir plus ou moins intensément dans son activité. Lorsqu'elle évoque ses collaborateurs, l'organisation leur reconnaît un pouvoir et se place explicitement sous leur dépendance. Certes, un « mauvais » collaborateur se verrait rapidement remercié et sa réputation professionnelle - c'est-à-dire son employabilité (Boltanski, Chiapello, 1999 : 145) - décroîtrait fortement, venant limiter sa capacité à retrouver un emploi dans le même secteur. Ceci constitue à l'évidence une excellente incitation à collaborer volontairement. Mais insister sur le pouvoir équivalent de chaque partenaire constitue un recadrage des relations sociales permettant de les décrire sous un angle plus acceptable, susceptible de rendre légitime l'engagement volontaire de l'individu. La société SSII affirme

Dossier : Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail

ainsi dans son *programme de croissance 2009*²⁶ que l'un de ses objectifs principaux est d'être reconnue comme un « *employeur remarquable* », pour sa capacité à reconnaître les « *talents* », à les « *récompenser* » et à offrir des possibilités d'évolution professionnelle, c'est-à-dire à devenir un collaborateur de plus haut niveau : la relation entre partenaires (dite *donnant-donnant*, ou *gagnant-gagnant*) prend le pas sur la relation hiérarchique ou salariale.

Le pouvoir dépend moins, dans ce cadre, de l'exercice d'une autorité que de la présence de principes impersonnels intériorisables par tous, non contestables car relevant d'une contrainte externe s'exprimant en termes de concurrence, de compétitivité, de satisfaction des clients, de nécessité d'être réactif pour demeurer performant. Dans ce cadre, « *la conformité aux objectifs généraux est pensée comme l'application de raisonnements réflexifs et d'attitudes mesurées* », l'organisation étant « *gérée dans un univers d'où toute subjectivité ou arbitraire sont absents. Les rapports sociaux y sont fonctionnels et dégagés de toute relation de pouvoir ou de domination puisque l'organisation est pilotée par des données et non par des hommes* » (Boussard, 2008 : 17). Ce processus de déplacement de la contrainte des dispositifs organisationnels vers les personnes prend place dans les pratiques de « *néo-management* » (Boltanski, Chiapello, 1999 : 141) où l'implication totale d'un individu en termes de créativité et de flexibilité a pour contrepartie son plein épanouissement dans son activité de travail au sein de l'organisation.

L'intérêt individuel de chacun et la prospérité générale sont ainsi intégrés dans une logique commune qui semble constituer l'avatar contemporain des théories du management traditionnellement inscrites dans le courant des relations humaines. Par delà leur diversité, celles-ci se proposent de réintroduire des éléments de solidarité organique et même d'affectivité dans les organisations. Une organisation idéale, exclusivement composée de collaborateurs dévoués et impliqués, devrait pouvoir se coordonner de manière spontanée et fluide, chaque individu devenant un rouage – actif et consciencieux – d'une même entité souple et adaptable, rigoureuse et évolutive.

²⁶ Ce document stratégique interne, décliné en fonction des personnels, définit la politique de développement de l'entreprise en articulant des dimensions économiques, marketing, commerciales, technologiques et managériales.

La figure du collaborateur, au cœur des rationalisations communicationnelles

Le collaborateur idéal dont nous venons succinctement de dépeindre les traits, garant du bon fonctionnement d'une organisation elle-même idéale, n'existe évidemment pas spontanément. Il représente par contre un horizon vers lequel devraient tendre les individus au travail, tout à la fois salariés, acteurs, professionnels, êtres humains, peu prévisibles du fait de leur multiplicité. Des constructions rationalisées, reposant simultanément sur des discours performatifs, des modes d'agencement du travail, des procédures et des technologies sont ainsi élaborées. Ce mouvement s'inscrit dans l'évolution actuelle des rationalisations productives mises en œuvre par les organisations. Ces rationalisations cognitives portent tout particulièrement sur les activités informationnelles et communicationnelles associées au développement et à la mobilisation de connaissances au travail (Bouillon, 2005, 2008). La société SSII a ainsi développé au cours de la dernière année un plan de développement, reposant sur une redéfinition profonde de l'offre commerciale vers des services à plus haute valeur ajoutée et sur la délocalisation d'activités au sein de pays à coût du travail réduit (Inde, Maroc...) dans le cadre de projets *offshore*. Cette réorientation stratégique s'appuie sur les trois principales composantes des rationalisations cognitives.

La première est constituée par une volonté d'optimiser le traitement et la circulation des informations liées aux activités commerciales et productives au travers de la mise en place d'un système d'information unique et intégré au niveau du groupe, de type *ressource planning*. Cet outil est présenté comme un facteur d'amélioration de la cohérence et de la capacité à partager les données, ce qui devrait largement compenser les risques de perte de flexibilité associés à l'uniformisation réalisée. La seconde composante de cette rationalisation est liée à la codification des savoirs et savoir-faire individuels ou collectifs dans le cadre d'une redéfinition des procédures de travail. Si ces dernières pourront être définies localement, elles devront se plier à la logique du système d'information commun. L'enjeu est de renforcer la productivité par une plus grande industrialisation des processus, de mettre en avant les meilleures pratiques, de capitaliser sur les savoir-faire, de valoriser le capital humain. Enfin, la troisième composante réside dans l'amélioration des capacités de travail collectif, gage de la possibilité de mobiliser des connaissances dans le cours de l'action. Au-delà des outils informatiques permettant la mise en relation des individus et le partage des informations, cette démarche comporte une dimension

Dossier : Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail

idéologique (Ricoeur, 1997), visant à proposer un cadre d'interprétation de la réalité organisationnelle, explicitant, légitimant et justifiant le système d'autorité en présence. Pour cela, l'entreprise SSII cherche à se construire comme une marque²⁷ dont les principales valeurs devraient être intériorisées par les différentes cibles.

Le « collaborateur » tel qu'il est postulé résulte ainsi d'une tentative de formatage symbolique afin de favoriser l'intégration de l'individu au travail dans l'organisation idéale et rationalisée. Il s'agit de le convaincre de mettre à disposition de l'organisation l'ensemble de ses capacités personnelles - ou d'affirmer qu'il opère cet engagement - ce qui constituera pour lui l'occasion d'un véritable épanouissement personnel. L'organisation ne s'intéresse plus uniquement aux savoir-faire des salariés, mais également à leur personnalité, dans le cadre de l'investissement global requis de leur part. Les formations de développement personnel et le *coaching* (Brunel, 2004) ainsi que l'instrumentalisation de la communication (Winkin, 2003) s'inscrivent déjà dans une telle logique d'intégration de qualités relevant de la sphère privée dans le champ professionnel. Mais de telles démarches semblent n'être pas totalement suffisantes. Le plan de développement de SSII implique que des centaines de personnes, étrangères les unes aux autres et éventuellement éloignées géographiquement, travaillent ensemble, en lieu et place des petites équipes appartenant à des entités de taille modeste qui formaient le groupe il y a encore quelques années. Les repères disparaissent, la culture professionnelle commune qui émergeait de la proximité et permettait l'appartenance (Winkin, 2001) se retrouve diluée et demande donc à être reconstruite. Il s'agit ainsi de mettre en place un dispositif permettant de développer une culture commune²⁸ au sens managérial et instrumentalisé du terme (Maas, 2009) visant à renforcer le sentiment d'appartenance. L'entreprise telle qu'elle devrait être est racontée dans le cadre d'une démarche de *storytelling* (Salmon, 2008) élaborée au niveau groupe, puis déclinée dans les différentes entités, « cascadée » par les managers intermédiaires. Reposant sur un ensemble d'éléments de langage regroupés dans la *SSII Story*, ce recadrage se fixe pour

²⁷ Les éléments de langage issus du *Plan de croissance 2009* insistent sur cette marque susceptible de créer une connexion, de jouer un rôle de principe fondateur de l'entreprise. Un travail de réflexion sur le positionnement de la « marque » est actuellement en cours au sein de SSII. Il serait intéressant pour le chercheur de questionner l'évolution de cette réflexion.

²⁸ D'ailleurs qualifiée de « vraie culture » dans la partie du *Plan de croissance 2009* consacrée au management.

Figures de l'individu au travail...

objectif de faire adhérer l'ensemble des collaborateurs au projet de l'entreprise et, au-delà, de faire en sorte qu'ils se comportent comme défini par le positionnement de marque.

La *SSII Story* se présente sous la forme d'un document papier de huit pages traduit directement du document anglo-saxon. Ni les textes, ni les images ne sont modifiables pour être adaptés aux spécificités locales. Six chapitres décrivent l'aventure que vivent au quotidien les collaborateurs du groupe, à partir d'une question ou d'un constat présenté comme incontournable, d'une réponse ou d'une proposition d'action et d'une image métaphorique suscitant une analogie de premier degré, directement inspirée des codes publicitaires les plus classiques.

Question / constat	Réponse / proposition d'action	Image associée	Place du collaborateur
Qui sommes nous ?	Nous sommes un acteur de 1er plan	Équipe de cyclistes	Individu au sein d'une équipe en compétition
Quel est l'environnement extérieur ?	Mais les besoins de nos clients changent vite	Équipe de rafting	Individu au sein d'une équipe en compétition confrontée aux éléments
Quelles sont nos forces dans ce contexte ?	Nous allons combiner nos forces	Une équipe tire sur une corde	Individu au sein d'une équipe en compétition et en plein effort
Quelle stratégie mettons-nous en œuvre ?	Développons un programme de croissance	Une montgolfière en train de se gonfler...	Dépersonnalisé... alors que c'est le moment crucial du changement
Comment on s'y prend ?	Faisons tomber les barrières	Trois amis boivent de la bière sur fond de coucher de soleil	Individus en groupe, apaisés (rien ne rappelle le travail)
Quel objectif poursuivons-nous ?	Nous devons devenir le partenaire de référence	Deux personnes qui se tendent la main	Individus en groupe, solidarité, entente.

Tableau 1 : La place du collaborateur dans la SSII Story

L'unité de l'organisation, la capacité de ses membres à agir collectivement et à collaborer sont relatés dans le cadre d'un récit racontant aux collaborateurs la « belle » histoire de l'entreprise, participant à la production d'un savoir-être commun à l'ensemble des acteurs. La situation préalable à la réorganisation, confrontation à la violence des événements, est présentée comme une compétition permanente nécessitant l'implication de toute l'équipe. Le moment du

Dossier : Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail

changement – la réorganisation en cours – est délibérément occulté, au profit de l'objectif à atteindre, donnant l'image d'une organisation apaisée et solidaire. Ceci participe d'un travail d'unification, d'intégration, voire d'enchantement de l'espace productif où des aspects de l'organisation sont contés pour former des arguments collectifs reconnaissables et apparemment rationnels qui pourront fonder les actions individuelles (D'Almeida, 2007). Des engrenages narratifs s'instituent, selon lesquels les individus sont conduits à s'identifier à des modèles et à se conformer à des protocoles, le prétexte invoqué étant de donner du sens au travail.

Figures du collaborateur et régimes d'engagement de l'individu au travail : tensions sur les conceptions de l'action collective

Les entretiens qualitatifs réalisés lors de l'audit de communication montrent clairement que les acteurs ne sont pas dupes des stratégies en présence pour les construire comme collaborateurs d'une organisation idéale. Les ingénieurs opérationnels rencontrés perçoivent pleinement le décalage entre les constructions discursives constitutives de la stratégie de communication et la manière dont ils se représentent leur place et leur rôle dans l'organisation à partir de leur vécu quotidien. Ils conservent le sentiment d'être considérés comme des *ressources humaines* réifiées renvoyant à l'image des *salariés jetables*. Le questionnaire annuel réalisé par une entreprise indépendante de la SSII à la demande de la DRH du groupe à une échelle internationale, envoyé à l'ensemble des salariés en octobre 2008, a montré que la SSII story n'était absolument pas connue par les salariés en France. Les messages véhiculés sont considérés comme *incantatoires, langue de bois, top-down, et corporate*, dans une acceptation péjorative. Une telle remise en question directe et officielle des discours organisationnels par les acteurs auxquels ils sont adressés constitue l'un des enseignements essentiels des entretiens réalisés. Cette réaction inattendue pourrait d'ailleurs conduire à s'interroger sur la nature des effets réels des politiques de communication mises en œuvre actuellement au sein des organisations, dans le cadre de recherches ultérieures dans le champ de la communication organisationnelle.

Selon leur position dans l'organisation et leurs stratégies individuelles, certains des salariés de SSII semblent accepter de devenir des collaborateurs volontaires qui intègrent le discours organisationnel et les structures qui l'accompagnent, parce que ce positionnement est compatible avec leurs objectifs stratégiques individuels de progression dans l'organisation. Ceci est particulièrement le cas des managers intermédiaires, qui s'inscrivent dans une logique proche du modèle

Figures de l'individu au travail...

des affinités (Sainsaulieu, 2000). Les ingénieurs en situation de production (développement, conseil, vente) se situent en revanche dans une posture d'ignorance, d'indifférence voire de résistance passive par rapport aux discours organisationnels. Individualistes, très mobiles, peu attachés à l'organisation qui les emploie, ils s'investissent dans leur travail pour accumuler de l'expérience et poursuivre leur trajectoire professionnelle à l'extérieur de l'organisation lorsque l'occasion s'en présentera, affichant une identité professionnelle en retrait selon la typologie de Sainsaulieu, mais d'une grandeur très élevée selon les critères de la « *cité par projet* » (Boltanski, Chiapello, 1999).

Ce constat nous conduit à rappeler que l'activité et l'action collective sont appréhendées de manière très différentes selon que l'on considère le sujet de l'action, ici l'individu au travail, ou les gestionnaires qui cherchent à faire entrer ce sujet et ses actions dans un cadre rationalisé de la figure de l'individu au travail. Les sujets de l'action appréhendent les contextes et les événements auxquels ils participent, interprètent la conduite des autres, agissent, en s'appuyant sur différents régimes d'engagement (Thévenot, 2006). Ils s'inscrivent particulièrement dans un régime familial, reposant sur des ajustements interpersonnels tacites, des routines, des ethnométhodes et dans un régime stratégique, correspondant à l'exercice de leur rationalité individuelle au sein de l'organisation, en fonction de leurs objectifs et de leurs ressources matérielles et symboliques. Ces deux régimes correspondent à un niveau local et situé de l'action, celui où se déroulent les échanges liés aux pratiques quotidiennes de travail. C'est à ce niveau que l'on retrouve l'engagement collectif des acteurs dans une production de sens qu'ils construisent par leurs interactions (Weick, 2006), ce qui caractérise par ailleurs le travail d'organisation (de Terssac, 2003) au sein duquel émergent des solutions communes, de la coopération ou du moins des actions coordonnées. Le régime d'engagement correspondant à la justification publique - dont les différentes composantes furent développées dans *Les économies de la grandeur* (Boltanski, Thévenot, 1991) - n'est par exemple que très occasionnellement mobilisé, lorsqu'un collaborateur est amené à s'élever au niveau de l'organisation, à proposer un discours argumenté en se référant aux grands principes définissant les cités.

Les gestionnaires, pour leur part, se situent prioritairement dans ce registre de la justification publique, au travers des rationalisations qu'ils impulsent, des discours qu'ils conçoivent et dont ils accompagnent le déploiement. C'est dans cette position qu'ils cherchent à créer des collaborateurs idéaux. Une telle description

Dossier : Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail

permet d'argumenter, de justifier, mais pas d'agir, que ce soit individuellement ou collectivement. Elle s'inscrit à un niveau de généralité beaucoup trop élevé - organisationnel et même sociétal - pour qu'il soit à même à lui seul de fonder l'action. Elle relève d'une dimension communicationnelle idéologique associée aux politiques de communication (Bouillon, 2008 ; Bouillon, Bourdin, Loneux, 2007) alors que les sujets de l'action, les individus au travail, se positionnent plutôt dans une dimension communicationnelle située, correspondant aux interactions locales et impliquant des échanges interpersonnels extrêmement tacites. Ces situations de communication sont encapsulées et mises en processus dans le cadre des dispositifs normatifs et techniques associés aux rationalisations productives et cognitives, qui tendent à verrouiller l'organisation (Bouillon, 2005) et contraignent chacun à entrer plus ou moins dans le jeu pour atteindre ses objectifs, conserver son emploi, sans pour autant renoncer à ses stratégies individuelles. Chaque acteur évolue ainsi entre les différents régimes d'engagement et les différents registres communicationnels qui leur correspondent, dans le cadre des régulations sociales qui structurent l'organisation et font de sa production une partie prenante essentielle du travail (de Terssac, 2003). Mais les éléments purement symboliques associés aux politiques de communication, qui proposent des discours et des rites, introduisant ordre, structuration, harmonisation, visant à servir de remède à l'entropie sociale (Lardellier, 2004) et à la prétendue perte de sens du travail ne sont pas suffisants pour créer les conditions du régime familier de l'action collective.

Conclusion

Le collaborateur apparaît aussi comme une production symbolique managériale à vocation intégratrice. Elle tend à dissimuler la diversité de l'organisation ainsi que les tensions et les contradictions qui la traversent. C'est le cas en termes de rapports sociaux et de hiérarchie, le travailleur et le salarié s'effaçant, au moins en apparence, derrière le collaborateur. C'est également le cas sur plan fonctionnel, dans la mesure où les stratégies individuelles, les logiques d'action, les cultures professionnelles sont occultées par l'affirmation de la collaboration. Ceci repose sur une conception fluide de l'organisation, où les ajustements locaux liés aux régulations sociales sont intégrés de manière transparente. D'un très haut niveau de généralité et visant à faire tenir ensemble des valeurs qui ne résistent pas à l'épreuve de la réalité, cette organisation projetée demeure du domaine du discours, servant de point de repère et de référence idéale aux gestionnaires eux-mêmes. Elle semble posséder une très faible liaison avec les

régimes plus locaux de l'action, davantage influencés par les conditions matérielles des activités productives - règles formelles, technologies, hiérarchies apparentes ou non, rapports sociaux - et par une dimension collective construite sur une base interactionnelle et relationnelle. Les deux conceptions nous semblent appelées à fonctionner en parallèle, l'une idéalisée, celle de *l'homo-collaboratorus*, l'autre liée à l'expérience sociale, celle de l'individu au travail.

Bibliographie

BOLTANSKI L., CHIAPELLO E. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Paris : Gallimard, 1999, 838 p.

BOLTANSKI L., Thévenot L. *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris : Gallimard, 483 p.

BOUILLON J.L. L'impensé communicationnel dans la coordination des activités socio-économiques : les enjeux des approches communicationnelles des organisations. *in*: *Sciences de la Société*, 2008, n°74, mai, pp. 65-84.

BOUILLON J.L. Autonomie professionnelle et rationalisations cognitives : les paradoxes dissimulés des organisations post-disciplinaires. *in*: *Études de communication* n°28, 2005, pp. 91-105.

BOUILLON J.L., Bourdin S., Loneux C. De la communication organisationnelle aux approches communicationnelles des organisations : glissement paradigmatique et migrations conceptuelles. *in*: *Communication et organisation* n°31, 2007, pp. 7-25.

BOUSSARD V. *Sociologie de la gestion. Les faiseurs de performance*. Paris : Belin, 2008, 264 p.

BRUNEL V. *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique du pouvoir?* Paris : La découverte, 2004, 192 p.

D'ALMEIDA N. *Les promesses de la communication*. Paris : PUF, 2007, 256 p.

ENRIQUEZ E. *L'organisation en analyse*. Paris : PUF, 2003, 334 p.

LARDELLIER P. *Théorie du lien rituel*. Paris : L'Harmattan, 2004, 237 p.

MAAS E. Approche scientifique de la notion de « culture d'entreprise » par une définition communicationnelle de la culture

Dossier : Pour une approche communicationnelle de l'individu au travail

dans les organisations. in : « *Nouvelles tendances en communication organisationnelle* » 77^{ème} Congrès de l'ACFAS, Ottawa, mai 2009.

RICOEUR P. *L'idéologie et l'utopie*. Paris : Seuil, 1997, 411 p.

SAINSAULIEU R. *L'identité au travail*. Paris : Presse de Sciences Po, 2000, 480 p.

SALMON C. *Storytelling : La machine à fabriquer des histoires et à formater les esprits*. Paris : La Découverte, 2008, 247 p.

TERSSAC (de) G. Travail d'organisation et travail de régulation. in : *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud : débats et prolongements*. Paris, La Découverte, 2003, pp 121-134.

THEVENOT L. *L'action au pluriel. Sociologie des régimes d'engagement*. Paris : La Découverte, 2006, 310 p.

WEICK K. E. *Le sens de l'action*. Paris : Vuibert, 2003, 184 p.

WINKIN Y. *Anthropologie de la communication*. Paris : Seuil, 2001, 332 p.

WINKIN Y. *La communication n'est pas une marchandise*. Bruxelles : Labor, 98 p.