

## Nouvelles perspectives en sciences sociales



# Travail cognitif, communication et gouvernance des relations de travail par les règles. Éléments d'analyse pour une « économie politique de la relation »

## Cognitive Work, Communication and Governance of Labour Relationships through Regulations. Elements of Analysis for a "Political Economy of the Relation"

Patrick Dieuaide

Volume 11, Number 2, May 2016  
Sur le thème : complexité et relation

URI: <https://id.erudit.org/iderudit/1037105ar>  
DOI: <https://doi.org/10.7202/1037105ar>

[See table of contents](#)

Publisher(s)

Prise de parole

ISSN

1712-8307 (print)  
1918-7475 (digital)

[Explore this journal](#)

Cite this article

Dieuaide, P. (2016). Travail cognitif, communication et gouvernance des relations de travail par les règles. Éléments d'analyse pour une « économie politique de la relation ». *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, 11(2), 129–151. <https://doi.org/10.7202/1037105ar>

Article abstract

This article examines the prospects opened up by the research program developed as part of the journal *New Perspectives in the Social Sciences* around the theme of "sociology of the relationship". *Mutatis mutandis*, it is proposed to reflect on some proposals that could help to identify the contours of what one might refer to a "political economy of the relationship". To do this, it is particularly interested to the place and the role of communication in labour relations in enterprises. Two lines of thought are explored: a first track develops the idea of "cognitive labour" and stressed the diversity of the relational models by which communication makes it possible the gathering of individuals around a shared vision of the organization and work activity. This reflection leads to characterize communication as a productive activity of rules of use on the basis of an act collective. A second track examines the more general question of the place and the role of rules in the governance of corporate labour relations. The debates around the implicit and explicit dimensions and deviations between rules and its interpretation are recalled; similarly, the opposition between the public dimension rules in the heart of labour relations and the dimension private control and its application by the management. These reflections lead to propose a broader approach of communication considered an order relation vector in knowledge and learning mobilized in the work. The article briefly concludes the tensions raised by this form of communication between freedom of judgment and action and the constraints imposed on the organization and implementation of work activity levels.

# Travail cognitif, communication et gouvernance des relations de travail par les règles. Éléments d'analyse pour une « économie politique de la relation »

**PATRICK DIEUAIDE**

Laboratoire Intégration et Coopération dans l'Espace Européen  
Université de la Sorbonne Nouvelle, Paris

L'objet du présent travail est de s'interroger sur les perspectives ouvertes par les propositions du programme de recherche développées dans le cadre de la revue *Nouvelles Perspectives en Sciences Sociales* autour d'une sociologie de la relation<sup>1</sup>. *Mutatis mutandis*, nous nous proposons de réfléchir à quelques propositions qui pourraient aider à cerner les contours de ce que l'on pourrait dénommer une « Économie politique de la relation ».

En suivant les représentants de cette école de pensée pour lesquels « la relation est communication<sup>2</sup> » et la communication « toujours déjà-là, constitutive de l'être social<sup>3</sup> », la convergence

---

<sup>1</sup> Pour une synthèse, voir Claude Vautier, « La longue marche de la sociologie relationnelle », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, vol. 4, n° 1, 2008, p. 77-106; voir aussi Michel Lallement, « L'institution au prisme de la relation », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, vol. 5, n° 1, 2009, p. 67-77; Simon Laflamme, *Communication et émotion. Essai de microsociologie relationnelle*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 1995 en particulier les parties I et III.

<sup>2</sup> Claude Vautier, *op. cit.*, p. 86.

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 87.

avec une approche des mutations du système productif en termes de *knowledge based economy* ou de « capitalisme cognitif <sup>4</sup> » est patente.

Ainsi formulée, une sociologie de la relation ne manque pas en effet de souligner l'actualité et l'intérêt pour l'analyse économique d'assimiler la communication à une activité langagière de production et d'échange d'informations ou de connaissances, et plus largement encore de représentations. Cette perspective conduit à porter un regard particulier sur les relations de travail dans les entreprises, dont la dimension communicationnelle se présente comme une composante essentielle dans la manière pour les individus de s'impliquer, de s'engager et de se coordonner aux fins d'organiser, réaliser, voire anticiper les actions à mener.

Les réflexions qui suivent se proposent d'approfondir cette perspective en s'interrogeant sur le sens et l'importance de la communication dans la production, l'organisation et la gestion des collectifs de travail. Pour avancer sur ce point, deux pistes de réflexion seront explorées :

- Nous reprendrons et approfondirons la notion de travail cognitif forgée il y a quelques temps déjà<sup>5</sup> en insistant plus particulièrement sur l'importance de la communication entre les travailleurs en vue d'assurer le partage ou la mise en commun des ressources dont ils disposent personnellement ou auxquelles ils ont accès. Il s'agira plus exactement d'explicitier la diversité des modèles relationnels par lesquels la communication rend possible le rassemblement d'individus autour d'une vision partagée de l'organisation des moyens et des fins de l'activité de travail<sup>6</sup>. Cette réflexion nous conduira à caractériser la communication comme une

<sup>4</sup> Bernard Paulré, « Le capitalisme cognitif. Une approche schumpéterienne des économies contemporaines », dans Gabriel Colletis et Bernard Paulré (dir.), *Les nouveaux horizons du capitalisme*, Paris, Economica, 2008, p. 23-46.

<sup>5</sup> Patrick Dieuaide, « Travail cognitif », *Communication*, Dossier « Cultures du numérique », n° 88, 2011, p. 177-185. Voir aussi Patrick Dieuaide, « Travail cognitif et gestion des connaissances dans les activités de conception », *Economie et société*, Série AB, n° 4, 2005, p. 699-723.

<sup>6</sup> Philippe Zarifian, « La communication dans le travail », *Communication et organisation*, n° 38, 2010, p. 135-146.

activité productive de règles d'usage au fondement de l'action collective.

- Nous examinerons en second lieu la question plus générale de la place et du rôle des règles comme instruments de gouvernance des relations de travail. Au vu des pratiques d'entreprises, nous montrerons que la communication et les règles d'usage ne suffisent pas en soi à assurer l'organisation et la gestion des savoirs et des apprentissages sous-jacents mais demandent à être complétées par des médiations interpersonnelles. Ce constat nous amènera à préciser le sens et l'importance de ces médiations du point de vue des relations qui organisent l'activité des travailleurs. Pour ce faire, les débats menés au sein du courant de l'économie des conventions autour de la place et du rôle des règles dans la constitution de l'action collective seront rappelés et réévalués<sup>7</sup>. En particulier, au regard de la place et du rôle central joué par l'encadrement dans la gestion des relations de travail, nous serons conduits à proposer une approche élargie de la communication, comme instrument de rationalisation cognitive de la pensée et des représentations des travailleurs dans l'exercice même de leurs activités. Sous cet angle, nous définirons la communication comme le vecteur d'une relation d'ordre dans les savoirs et les apprentissages mobilisés à cette occasion.

Nous concluons ces quelques développements en soulignant brièvement les tensions que soulève cette forme de communication entre la liberté de jugement et d'action dont les travailleurs

---

<sup>7</sup> François Eymard-Duvernay (dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Débats*, tome 1, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 2006 (voir en particulier Olivier Biencourt, « Une économie de l'interprétation des règles. Piore et l'économie des Conventions », chapitre 13); Bénédicte Reynaud (dir.), *Les limites de la rationalité*, tome 2, « Les figures du collectif », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 1997 (voir en particulier les contributions de la partie IV « Les règles et la constitution du collectif »); Robert Salais et Michaël Storper, *Les mondes de production*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1993 (voir en particulier le chapitre 4 « Des mondes possibles aux mondes réels de production »).

peuvent se prévaloir *a priori* pour concevoir et organiser leurs propres activités et les contraintes qui leur sont imposées au niveau collectif de l'organisation et de leur mise en œuvre.

## 1. Travail cognitif, action et communication

### 1.1. Le travail cognitif et ses nouvelles frontières

En France tout au moins, si les débats sur l'avenir du travail ont émergé au cours des années 1990 (voir par exemple les travaux de Jérémy Rifkin, Dominique Méda, André Gorz), la crise du travail remonte en fait aux années 1970-1980, après la période dite des « Trente glorieuses ». Rationalisé, flexibilisé, le travail n'a cessé depuis de se transformer dans le sens d'une plus grande intégration des tâches d'exécution et des tâches de conception. Ce bouleversement, observé au cœur même de la division du travail, est une caractéristique centrale du travail cognitif dont l'émergence peut être considérée comme le point d'arrivée de la crise du fordisme et le point de départ de son dépassement.

Aussi, la notion de travail cognitif est-elle intimement liée à l'incertitude radicale qui pénètre de toute part le système de l'entreprise. Elle renvoie à l'idée que les objectifs de production des entreprises ne peuvent plus être atteints par un travail commandé, direct et immédiat, mais demandent au contraire à ce que les salariés prennent des initiatives, communiquent entre eux, inventent des solutions, bref *en passent par des objectifs, des activités et des productions intermédiaires qui sont les leurs* afin de permettre l'ouverture, la poursuite ou le perfectionnement du processus de fabrication des produits.

De fait, le travail cognitif recouvre un certain nombre de spécificités<sup>8</sup> :

- Le travail cognitif possède un espace et une temporalité qui lui sont propres, non pas que cet espace et cette temporalité soient concédés par le management ni même reconquis par la négociation ou le conflit, mais plutôt que l'un et l'autre s'affirment comme une nouvelle frontière du travail fondée

<sup>8</sup> Patrick Dieuaide, « Travail cognitif », *op. cit.*, p. 177 et sq.

sur l'autonomie et l'initiative des travailleurs. Plus précisément, cet espace et cette temporalité propres sont ceux du dialogue, de la coopération et plus largement des échanges sociaux non marchands, autant d'activités irréductibles qui permettent aux travailleurs de décider des options et de la conduite à suivre quant à l'orientation de leurs actions. Vu sous un autre angle, le travail cognitif repose sur l'impossibilité pratique pour les directions de se substituer à un niveau ou à un autre aux personnels pour gérer la nouveauté ou encore faire face à l'imprévu.

- Le travail cognitif n'est pas le fait d'un travailleur isolé. Il peut l'être en apparence dans la mesure où les activités cognitives de production, de traitement et d'échange de connaissances et d'informations visent à l'organisation et la gestion de ses propres actions. Mais pour une entreprise donnée, ces activités ne pourraient être menées sans l'implication de tout ou partie de la communauté ou des collectifs de travailleurs, l'activité, les produits du travail et même la personnalité des uns devenant une ressource *directe* pour le travail des autres. Le travail cognitif est donc un travail de nature réticulaire où les caractéristiques des travailleurs eux-mêmes sont la source de nombreuses indivisibilités.

## 1.2. Diversité des situations de travail et modèle relationnels

Du point de vue de l'activité, le travail cognitif comporte un certain nombre de traits spécifiques (autonomie de jugement et de décision, liberté d'action) et peut sans aucun doute être considéré comme le frère jumeau du travail de l'artisan. Mais il convient de souligner que le travail cognitif demeure également très présent sous le taylorisme et le fordisme, dans cet écart mis en évidence depuis longtemps par les sociologues du travail entre travail réel et travail prescrit, où l'initiative et le bricolage jouent un rôle déterminant. C'est pourquoi, il peut sembler bien hasardeux d'opposer le travail cognitif au travail taylorien. Il semble qu'il soit bien plus pertinent de les situer ou de les différencier

historiquement relativement aux travailleurs eux-mêmes, c'est-à-dire *in fine* selon les modèles relationnels et les formes variées de communication que commande la plus ou moins grande complexité des situations de travail rencontrées.

Sans prétendre à l'exhaustivité et nous appuyant pour ce faire sur les travaux de Ludovic Di Biaggio sur l'apprentissage et la coordination<sup>9</sup>, d'Armand Hatchuel sur les différents types de savoirs mobilisés au sein des entreprises<sup>10</sup> et sur notre propre typologie des formes d'implication du travailleur<sup>11</sup>, nous recenserons trois configurations types de relations de travail où la communication joue un rôle central :

- Le premier cas est celui où la situation de travail est dite simple, c'est-à-dire quand le travail ne fait pas problème au sens où sa représentation va de soi pour le travailleur. Dans cette situation, le travail cognitif est assimilable à un travail taylorien dans la mesure où les savoirs techniques mobilisés et les capacités cognitives requises s'avèrent minimales. Pour ainsi dire, son exécution est sans obstacle, instinctive. À cette situation de travail, typique de l'époque fordiste de la production de masse, correspondrait un premier modèle relationnel mettant aux prises deux opérateurs sur une chaîne de montage. Les actions de chacun d'eux reposent sur l'application de règles ou de protocoles de travail très précis et c'est essentiellement la connaissance du contexte qui les relie. Dans cette configuration, la communication répond à la nécessité d'une lecture partagée d'un contexte commun. Le plus souvent directe et informelle, elle joue un rôle de palliatif à l'incomplétude ou au manque de pertinence voire aux manques de connaissances ou d'informations dont les travailleurs sont en droit de disposer.

<sup>9</sup> Ludovic Di Biaggio, « Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie. Une perspective cognitive », *Revue d'économie industrielle*, n° 88, 2<sup>e</sup> trimestre, 1999, p. 111-136.

<sup>10</sup> Armand Hatchuel, « Fondements des savoirs et légitimité des règles », dans Bénédicte Reynaud (dir.), *Les limites de la rationalité*, tome 2, « Les figures du collectif », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 1997, p. 183-209.

<sup>11</sup> Patrick Dieuaidé, « Travail cognitif et gestion des connaissances dans les activités de conception », *op. cit.*, p. 700 et sq.

- Le deuxième cas est celui où la situation de travail est *problématique*, au sens où le travail est entravé dans son déroulement par le fait que le travailleur ne dispose pas d'une représentation immédiate et complète des opérations à réaliser. Le travail cognitif demande alors un savoir-faire, une expérience pour lever les causes de cette indétermination et s'ouvre, à l'instar du travail de l'artisan, du cadre ou du technicien, par un acte *réfléchi*. Pour faire écho à la typologie établie par Hatchuel, ce cas de figure renvoie à un second modèle relationnel réunissant un opérateur et un agent de maintenance. La relation est alors fondée sur une communication ou sur un échange entre savoirs faire et savoir de conception visant une compréhension mutuelle des problèmes à résoudre. Les solutions trouvées à l'issue de ces échanges peuvent elles-mêmes être l'objet d'une codification précise débouchant sur l'élaboration de systèmes d'alerte ou de règles d'intervention.
- Dans le cas où la situation de travail est *complexe*, alors le travail est *a priori* inconcevable. Sa réalisation n'entre dans aucune des catégories de « systèmes d'action » (Alain Touraine) ou de connaissances connus ou vécus jusqu'alors. Sa représentation relève alors de conjectures, de raisonnements par analogies ou métaphores. Le travail s'élabore individuellement ou collectivement sur un mode *réflexif*, c'est-à-dire par une série d'allers-retours entre les pratiques et les connaissances existantes et les nouvelles connaissances à construire pour identifier et résoudre le(s) problème(s) qui se pose(nt). Une telle situation correspondrait à une configuration de relations réunissant un expert et un collectif de travailleurs. La relation entre ces deux entités serait bâtie sur une relation de compromis : face à un éventail de tâches instables, mal définies par nature, l'expert incarnerait la capacité reconnue et/ou légitimée par ce collectif pour en assurer la conception ou la mise en œuvre. Dans cette situation, la communication est de nature politique dans le sens où elle justifie ou dicte des arbitrages ou des

arrangements qui *directement* déterminent la possibilité pour chacun des membres du collectif de travailler ensemble.

### 1.3. « Incertitude communicationnelle » et règles d'usage dans les relations de travail

Qu'elle soit informelle, interactive ou politique, il ressort des réflexions précédentes que la communication se présente comme une dimension incontournable des relations des individus entre eux dans le travail. Pour autant, si la communication est un moyen de rapprocher jugements personnels et points de vue et de les faire partager entre les parties prenantes, rien n'est moins sûr que cette activité langagière et de traitement de l'information conduise à une coordination réussie de l'action de chacun. Les différents cas de figure présentés ci-dessus rappellent que de nombreuses conditions doivent être satisfaites :

- D'une part, la communication suppose un contexte et un langage communs connus des sujets et sur la base desquels ces derniers peuvent établir un dialogue<sup>12</sup>.
- D'autre part, la communication doit permettre de réunir les individus sur des enjeux ou des solutions qu'ils comprennent ou qui fassent sens pour eux.
- Enfin, les conduites individuelles spécifiques dégagées de ces relations d'échange doivent collectivement être adéquates *in fine* aux contraintes sociotechniques et temporelles imposées par le marché. En d'autres termes, l'action de chacun et les savoirs nouveaux sous-jacents, fussent-ils coordonnés, ne sont pas la fin du processus<sup>13</sup>. Au vu du résultat (produits, services), l'activité de tous doit encore être validée par le marché.

<sup>12</sup> Christian Bessy, « La place de l'intersubjectif et du commun dans l'approche de l'économie des conventions », dans François Eymard-Duvernay (dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Débats*, tome 1, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 2006, p. 165-178.

<sup>13</sup> Christophe Midler, « Situations de conception et apprentissage collectif », dans Bénédicte Reynaud (dir.), *Les limites de la rationalité*, tome 2, « Les figures du collectif », tome 2, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 1997, p. 169-180.

Aussi, la séquence « langage commun – compréhension – action collective » logée au cœur même de l'activité de communication est-elle incertaine quant à son résultat. À partir du milieu des années 1990, l'introduction massive des technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les entreprises a pu laisser croire à une plus grande efficacité de la communication dans les relations de travail. Mais ce qui peut apparaître comme une modalité puissante d'intégration des activités et des produits au sein des entreprises (et entre entreprises) ne peut éliminer totalement ce qu'évoquent Robert Salais et Michaël Storper en parlant de « conflits d'interprétation<sup>14</sup> », conflits qui émergent dans les processus même de travail et qui naissent de l'existence d'une pluralité de logiques d'action. Aussi, cette incertitude communicationnelle est-elle pour Salais et Storper à l'origine de « ratés<sup>15</sup> » dans la coordination des activités et constitue une cause première de *règles d'usage* ou de *conventions* forgées à l'initiative des travailleurs eux-mêmes.

Ces règles d'usage ou conventions sont des codes ou des repères pour l'action. Elles sont à la fois le résultat d'une incompréhension passée et le produit d'une histoire construite par les acteurs en situation. Rapportées à notre typologie des situations de travail, elles s'inscrivent dans les pratiques de travail par le jeu d'apprentissages sous forme de routines (*rf.* aux situations de travail simples), de règles d'intervention (*rf.* aux situations de travail problématiques) ou d'expérimentations (*rf.* aux protocoles spécifiques dans le cas de situations de travail complexes). En somme, il ressort de ces différents cas de figure que les règles d'usage obéissent à une certaine pragmatique de l'action et sont révisables par construction.

Pour autant, si la communication est inhérente aux relations de travail, communiquer dans ou sur des contextes singuliers et/ou fortement contingents demande au travailleur cognitif de (pouvoir) produire et/ou s'appuyer sur des règles d'usage différenciées qui non seulement orientent son action mais aussi la

<sup>14</sup> Robert Salais et Michael Storper, *Les mondes de production*, *op. cit.*, p. 49.

<sup>15</sup> *Ibid.*

rendent prévisible aux yeux des autres. De ce point de vue, la communication et les règles d'usage qui lui sont consubstantielles ne vont pas sans problèmes. Aux yeux des directions des entreprises, elles posent ouvertement la question de la bonne gouvernance des conduites dans des processus de travail laissés au jugement ou à l'initiative des travailleurs.

## **2. Action collective et gouvernance des relations de travail dans les entreprises**

L'importance accordée aujourd'hui à la communication et aux règles d'usage dans les relations de travail réside pour une large part dans le besoin des firmes d'anticiper, de concevoir et de produire les ressources spécifiques nécessaires pour innover ou bénéficier d'avantages concurrentiels durables. Ce déplacement des conditions de la concurrence est lourd de conséquences du point de vue de la gouvernance des relations de travail dans la mesure où le travailleur se doit de respecter une double exigence : celle, d'une part, de s'ajuster au mieux à la situation de travail de manière à réduire au maximum l'instabilité et l'incertitude qui entourent l'action collective; celle, d'autre part, de répondre à l'accroissement du potentiel de créativité et d'inventivité requis par les objectifs fixés par les entreprises.

Cette double exigence appelle une régulation spécifique des relations de travail pour contrôler l'action collective et en valoriser au mieux son produit. Un rapide examen des pratiques d'entreprises nous permettra dans un premier temps de mettre en évidence l'importance des médiations interpersonnelles et les modes opératoires associés pour gérer les savoirs et les apprentissages sous-jacents. Cette présentation nous conduira dans un second temps à débattre des fondements de la coordination. Pour ce faire, nous évoquerons les limites d'une approche de l'action collective fondée sur la notion de règle d'usage et proposerons une réévaluation de la place et du rôle de la communication dans les relations de travail. L'hypothèse d'une communication comme vecteur d'une relation d'ordre sera alors avancée. Dans un troisième temps, nous tirerons les conséquences de cette grille de lecture

en précisant la nature particulière des enjeux de régulation que soulève cette forme de communication du point de vue de la constitution de l'action collective.

### 2.1. La gestion de l'action collective dans les entreprises : le rôle incontournable des médiations interpersonnelles

Dans les entreprises, il fait peu de doute que la communication *directe* dans les relations de travail n'a jamais été en soi une condition suffisante pour organiser et orienter l'action des collectifs de travail de manière efficace ou optimale.

Dans la littérature économique sur le sujet, ce constat fait écho au problème bien connu du « dilemme organisationnel » que Claude Ménard formule dans les termes suivants :

Les organisations étant données [...], comment s'assurer que les agents ne s'y comportent pas systématiquement en « *free riders* »? Pourquoi respectent-ils leurs engagements alors qu'ils pourraient tricher à leur avantage sans être repérés? Pourquoi fournissent-ils très souvent un effort qui excède ce qu'on leur demande par contrat?<sup>16</sup>

Dans nombre de travaux sur ce sujet, la difficulté d'obtenir une pleine et entière participation de chacun à l'effort demandé dans le cadre de la réalisation d'une tâche donnée est analysée au regard d'une approche *ad hoc* du comportement des individus. Ainsi, au regard de leurs préférences ou de leurs intérêts propres, il serait rationnel que ces derniers jouent (ou ne jouent pas) le jeu de l'implication et de la coopération. Mais comme l'école de Palo Alto l'a fort bien montré, tout échange d'informations sur l'activité de travail porte non seulement sur le sens ou le contenu du travail (ici les règles d'usage) mais également sur la relation entre les travailleurs eux-mêmes. En d'autres termes, la façon dont les informations sont échangées à propos d'un travail donné oriente aussi la manière dont celles-ci sont interprétées par ceux qui en sont les destinataires. Par conséquent, des interférences sont toujours possibles entre la rationalité individuelle, fut-elle limitée et immanente aux divers emplois créés dans l'entreprise,

<sup>16</sup> Claude Ménard, « Comportement rationnel et coopération : le dilemme organisationnel », *Cahiers d'économie politique*, n°s 24-25, 1994, p. 185-186.

et la rationalité collective à laquelle chacun des salariés embauchés doit plus ou moins se conformer. Ces interférences, qui peuvent tenir à la personnalité des travailleurs ou aux ressources dont ils disposent pour communiquer, peuvent se traduire soit par des situations de blocage (et renforcer en retour un besoin de changement des règles d'usage), soit par des pratiques innovantes (création de nouvelles règles), mais pas nécessairement efficaces ou opérationnelles.

À titre d'exemple, il est important pour maintenir les boucles d'apprentissage de premier niveau (répétition des processus) de s'assurer de la pérennité des pratiques de travail, ceci afin que les savoirs tacites élaborés dans les collectifs de travail s'incorporent dans les produits et les technologies; à l'inverse, pour améliorer les schémas ou les protocoles de travail en place (remise en cause des schémas d'action, passage à un apprentissage de niveau supérieur<sup>17</sup>), il est nécessaire d'encourager l'exploration de nouvelles idées, de nouvelles combinaisons, susceptibles d'engendrer des changements incrémentaux à tous les niveaux de l'activité selon une logique du *Kaizen*<sup>18</sup>.

Dans les deux cas, la communication directe dans les relations de travail risque de ne pas suffire pour espérer orienter les comportements des agents conformément aux objectifs fixés par les entreprises. Pour parer à ces déconvenues, les entreprises ont cherché à suivre pas à pas la manière dont les individus se comportaient et communiquaient entre eux dans le processus même de leur activité de travail. Cette démarche est complexe et lourde de conséquences d'un point de vue organisationnel dans la mesure où elle ne peut être confondue à un « processus de tâtonnement » ou de rationalisation sur les ressources engagées par les directions pour rechercher la « bonne » organisation

---

<sup>17</sup> Pour une présentation détaillée des apprentissages simple et double boucle, voir Chris Argyris, Donald A. Schön, *Organizational Learning II : Theory, Method, and Practice*, Reading (Mass), Addison-Wesley, 1996.

<sup>18</sup> Le Kaizen est une méthode douce et graduelle de gestion de la qualité et d'amélioration continue des produits et des processus. Inventée par la firme japonaise Toyota, elle est principalement basée sur la culture d'entreprise, le travail en groupe et une implication active du management.

(hypothèse du *one best way*) conforme à des objectifs fixés *a priori*. Celle-ci suppose au contraire de partir des savoir-faire des équipes de travail selon des modalités plus proches en fait de ce que Gérard Koenig, dans un essai de définition des processus d'apprentissage, dénomme « l'intelligence des expérimentations » et « la gestion de l'expérience »<sup>19</sup> :

- *L'intelligence des expérimentations* (ou des apprentissages) repose sur une logique de l'expertise, de portée générale ou stratégique. Cette dernière consiste dans la capitalisation des enseignements présents et passés tirés de la réalisation d'un projet donné ou en cours de développement. Pour ce faire, nombreuses sont les entreprises ayant fait le choix de recourir aux services de *cadre-experts* (conseil en gestion, en organisation, en marketing...) mieux à même, de par leurs compétences et leurs positions en extériorité vis-à-vis de l'organisation, d'appréhender les logiques interactive et cumulative qui président à la production et à la diffusion des savoirs disponibles au sein des organisations<sup>20</sup>. Concernant les logiques interactives, il s'agirait par exemple de préciser le périmètre et le tracé du réseau d'acteurs, leur marge d'action, les types de coopération, la nature, la fréquence, les supports des échanges entre les opérateurs, leur degré d'implication... tout ce qui permet de repérer la manière dont se forment et se distribuent les compétences collectives, la manière dont s'enclenchent les dynamiques collectives en matière d'apprentissage. Dans le cas de logiques cumulatives, il s'agirait de connaître les formes privilégiées d'accès à la connaissance (par l'étude, par la pratique, l'imitation...), l'objet des apprentissages (tâches, objectifs), les outils utilisés... afin de mieux cerner les logiques d'auto-renforcement des capacités productives des firmes. D'un point de vue plus général, l'expertise répond

<sup>19</sup> Gérard Koenig, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n° 97, 1994, p. 76-83.

<sup>20</sup> Christine Divry, Sophie Debuison, André Torre, « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », *Revue française de gestion*, n° 118, 1998, p. 115-127.

au besoin des firmes de disposer de personnels maîtrisant un savoir-faire organisationnel qui leur permettent d'améliorer l'efficacité et la qualité des relations des travailleurs entre eux. La mise en œuvre de ce savoir-faire organisationnel répond au souci d'améliorer l'intégration des activités des opérateurs en agissant sur les cadres intermédiaires, procéduraux, en gouvernant la formation/sélection de leurs représentations et en contrôlant la situation dans lesquelles ils agissent.

- *La gestion de l'expérience* ressort d'une préoccupation locale au sein des organisations, celle de gérer, de consolider, voire d'approfondir les apprentissages individuels au sein même des collectifs de travail. Cette tâche est dévolue le plus souvent à un encadrement de proximité dont la mission principale est d'animer et de créer un rapport de confiance entre les membres d'une même *équipe* de travail. Ce rapport de confiance est décisif pour assurer une libre circulation entre les connaissances tacites (connaissances de contexte et savoir-faire) et les connaissances codifiées ou explicites et permettre de réduire les échecs de coordination entre les membres du collectif. Plus largement, on doit à Ikujiro Nonaka<sup>21</sup>, la description et l'analyse des différents modes de transfert entre ces différents types de connaissance :

Tableau : Différents modes de transfert entre connaissances tacites et codifiées

	Tacite	Codifié
Tacite	Socialisation	formalisation
Codifié	intériorisation	combinaison

Source : Ikujiro Nonaka<sup>22</sup>

<sup>21</sup> Ikujiro Nonaka, « A Dynamic Theory of Organisational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, 1994, p. 14-37.

<sup>22</sup> *Ibid.*, p. 19.

Ainsi, plusieurs modalités possibles de circulation des connaissances peuvent coexister au sein d'un même groupe de travail ou plus largement au sein d'une même organisation. Des transferts de connaissances peuvent avoir lieu, soit par interactions fortes entre agents (socialisation), soit par le biais d'un langage commun ou de supports variés (combinaison), soit dans des discours plus ou moins clairement formalisés (formalisation), soit par la répétition (intériorisation). Ces modalités sont autant d'enjeux et de questions à résoudre pour l'encadrement de proximité. Notamment, si la production des entreprises incorpore beaucoup de connaissances codifiées, la coordination de l'action des travailleurs en sera d'autant plus facilitée. *A contrario*, plus la part de savoirs tacites est importante dans les ressources des entreprises, plus le rôle de l'encadrement intermédiaire risque d'être décisif.

En d'autres termes, un rapide examen des pratiques d'entreprises souligne les limites des approches qui se borneraient à considérer la communication et les règles d'usage qui l'accompagnent comme une condition nécessaire et suffisante à l'action collective. Elles conduisent en retour à s'interroger sur la pertinence et la légitimité de ces médiations interpersonnelles. Dans le processus même de travail, la présence de ces médiations conduit en effet à s'interroger sur la situation paradoxale de ces travailleurs où la liberté d'action dont chacun peut jouir *a priori* ne garantit en rien que les uns et les autres puissent collectivement se coordonner librement dans l'exercice même de leurs activités.

## 2.2. Propriétés des règles d'usage et communication : critiques pratiques d'une lecture constructiviste de l'action collective

Dans la littérature économique et gestionnaire, les règles d'usage sont le plus souvent analysées comme une réponse au besoin d'une coordination qui sous-tend les comportements des travailleurs dans l'action. Pour Bénédicte Reynaud, ces règles sont assimilées à des routines :

Elles [les routines, NDA] évitent aux acteurs de l'organisation engagés dans une action collective, de s'interroger sur leurs intentions mutuelles

de coopérer. Ainsi, certains problèmes de coordination, liés à la garantie des intentions mutuelles, se trouvent, non pas éliminés, mais suspendus. Plus précisément, les routines suspendent l'indétermination de la coopération<sup>23</sup>.

Pour autant, l'équilibre ainsi obtenu par le jeu des règles reste fragile. Les différents modèles relationnels associés à la variété des situations de travail (*cf. supra*) soulignent qu'un tel équilibre n'est possible qu'à la condition que les individus soient à leur juste place dans l'organisation, autrement dit que la connaissance et les compétences dont ils sont porteurs coïncident avec les places qu'ils occupent dans l'espace de la division du travail.

La fragilité de cet équilibre tient également à l'incomplétude de la règle elle-même. Pour comprendre cette dimension, il importe de souligner qu'il n'existe pas de règle d'usage qui soit parfaite, adéquate au réel, sauf à supposer une rationalité parfaite (substantielle) des protagonistes de la relation, ce qui reviendrait à considérer les règles d'usage comme superfétatoires. Dire que les règles d'usage sont incomplètes, c'est affirmer, comme le rappelle Jean-Pierre Cometti, qu'elles ne contiennent pas « par avance l'intégralité de ses applications<sup>24</sup> ». Il découle de cette propriété que, pour être appliquée, toute règle demande au travailleur un apprentissage *in situ* pour en connaître l'usage. C'est la raison pour laquelle l'incomplétude de la règle a pour corollaire le fait que cette dernière se découvre et existe *implicitement* avant d'exister *explicitement*<sup>25</sup>. Incomplète et implicite, la connaissance des règles d'usage ne vaut donc d'abord et avant tout que pour chacun des membres de la relation qui l'interprète ou la met en œuvre. C'est pourquoi la coordination des activités de travail n'est encore à ce stade qu'une virtualité.

Pour autant, si, par son caractère implicite, une règle d'usage ne peut être immédiatement (re)connue par la communauté des

<sup>23</sup> Bénédicte Reynaud, « Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective », *Sociologie du travail*, vol. 40, n° 4, 1998, p. 474.

<sup>24</sup> Jean-Pierre Cometti, *Qu'est-ce qu'une règle?*, Paris, Vrin, coll. « Chemins philosophiques », 2011.

<sup>25</sup> *Ibid.*

travailleurs considérée dans son ensemble, il serait abusif de dire que l'action collective demeure une chose impossible. En effet, par le truchement de la communication, chacun dans la relation finira bien par savoir ce que l'autre sait ou connaît des règles d'usage... et réciproquement. Tout se passe en fait comme si, au fur et à mesure des interactions entre échangistes, la règle d'usage devenait transparente et *explicite* aux yeux de tous, sa connaissance par tous la transformant alors en *common knowledge*<sup>26</sup>.

Sous ce jour, la coordination et l'action collective ne sont pas choses impossibles... mais une coordination réussie des actions individuelles serait encore à ce stade purement aléatoire dans la mesure où le passage de la règle d'usage d'un statut *implicite* intériorisé par un apprentissage *individuel* à un statut *explicite et publique* (connue de tous) déployé par le truchement de la communication interindividuelle ne va pas de soi. Une telle conception laisse entendre en effet, comme le soutient Jean-Pierre Cometti<sup>27</sup>, que les règles d'usage auraient été investies d'un double statut : constitutif et prescriptif. Ainsi, les règles d'usage seraient-elles par nature constitutives de l'action collective ou bien encore l'action collective serait-elle intimement liée aux règles d'usages qui la déterminent?

À suivre cette conception de l'action collective, on peut penser que les règles d'usage n'ont de légitimité à endosser de telles prérogatives qu'à la condition que les travailleurs communiquent et échangent entre eux à un ou des niveaux qui dépassent celui de leurs interactions élémentaires et dont le résultat serait de produire une unité ou une cohérence d'action qui s'impose à eux. Il s'agit là d'une hypothèse ou d'une conjecture qui prête aux règles un pouvoir de normalisation dont la source ne peut, par construction, émaner des travailleurs eux-mêmes. Mais d'où ce pouvoir normatif des règles peut-il provenir, si ce n'est des différents dispositifs de médiation mis en place par les entreprises pour orienter et contrôler l'action collective? Ce serait donc la

<sup>26</sup> Jean Pierre Dupuy, « Convention et Common Knowledge », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, 1989, p. 361-400.

<sup>27</sup> Jean-Pierre Cometti, *Qu'est-ce qu'une règle?*, *op. cit.*, p. 18.

communication elle-même, et non les règles d'usage élaborées dans le processus de travail, qui serait porteuse d'une relation d'ordre.

Cette perspective invite à formuler une hypothèse quelque peu différente de celle avancée par Bénédicte Reynaud et par le courant de l'économie des conventions, selon laquelle la communication serait au fondement de la production d'une *common knowledge* sans laquelle aucune action collective ne pourrait être possible. En d'autres termes, la communication n'aurait-elle pas également pour effet de subsumer et d'absorber l'attention des travailleurs pour les amener à coopérer selon des formes et des modalités qu'ils n'auraient pas décidées ou définies par et pour eux-mêmes? On comprendrait dans ces conditions que la communication ouvre la possibilité d'organiser l'action collective sur les bases d'une relation de coopération placée sous l'autorité d'un tiers et qu'elle soit aussi une source d'incompréhensions ou de tensions.

### 2.3. La communication comme « relation d'ordre » : sens et enjeux du point de vue de la constitution de l'action collective

La perspective tracée dans les paragraphes précédents souligne l'extrême ambivalence de la communication dans les processus de travail. La communication ne sert pas seulement à « connecter » les cerveaux des travailleurs pour les amener à coopérer et coordonner librement leurs actions; elle vise aussi, comme nous l'avons évoqué, à organiser ou encore à « mettre en ordre » leurs manières de faire, de penser et même de définir leurs propres actions et représentations. Plus exactement, à partir du moment où la communication est instrumentalisée et placée comme tiers médiateur dans les rapports des individus entre eux, alors le sens et la perception de l'engagement des travailleurs dans la relation de coopération s'en trouvent être profondément transformés.

Pour reprendre le fil de notre approche, on serait en droit de dire que le travailleur cognitif, une fois pris dans les rets des médiations interpersonnelles, ne serait plus tout à fait lui-même :

sollicité en permanence pour s'exprimer sur ses propres pratiques, sa liberté de parole et d'action dans sa relation à l'autre ne lui appartiendrait plus tout à fait. En perdant le contrôle direct de la relation avec son partenaire coopérateur, il perd également le contrôle des formes et des modalités de la coopération elle-même. Le partage des connaissances, des pratiques, de son expérience ou de son savoir-faire (des règles d'usage) ne relève plus d'un rapport direct, personnel construit autour de l'objet de travail; communiquées, relayées et/ou transmises par un tiers (ou plus largement par un système d'information), ces connaissances ou règles d'usage n'ont plus rien d'implicite; détachés de leur contexte, elles échappent à leurs auteurs pour être redistribuées et connues de tous et recouvrir par cela-même une dimension publique.

Aussi, une telle lecture de la place et du rôle de la communication dans les rapports de travail ne manque-t-elle pas de faire ressortir les tensions sous-jacentes à la constitution de l'action collective :

- D'une part, si la communication filtre, sélectionne ou redistribue les connaissances et savoirs faire transmis entre les travailleurs, celle-ci ne les élimine pas totalement. Ignorées ou mises de côté par l'encadrement, les connaissances ou les règles pratiques originelles n'en continuent pas moins d'être présentes et de s'accumuler dans le corps et la mémoire de chacun d'eux. Autrement dit, si les collectifs de travail n'ignorent pas les arguments et les effets induits par les solutions de gestion retenues, ils n'ignorent pas non plus les alternatives possibles aux choix réalisés par le management. Il y a là, en germe, une conflictualité latente entre salariés et direction à propos de la manière de concevoir et d'organiser et même de gérer l'activité de travail.
- D'autre part, si les médiations techniques et interpersonnelles ont pour finalité ultime de rendre extérieur et public l'ensemble des connaissances et des pratiques mises en mots par les travailleurs dans le cours même de leurs activités,

c'est précisément par l'acquisition de ces qualités que cette production collective et immatérielle devient appropriable, reproductible et perfectible par l'entreprise. Cette acquisition peut ici aussi être le vecteur d'un sentiment de dépossession et de non-reconnaissance des compétences mises en œuvre par les collectifs de travail en tant que tels.

Comme relation d'ordre, la communication est donc une modalité d'organisation des relations de coopération qui n'est pas toujours compatible avec les processus d'interactions sur lesquels elle prend appui. Une tension latente et permanente ressort entre le caractère implicite des règles d'usage produites et partagées par les travailleurs et les dimensions explicites et publiques de ces mêmes règles d'usage une fois le collectif de travail en action.

Du point de vue de l'activité des travailleurs, cette tension réside dans l'isolement, voire la séparation, de chacun d'eux de la relation de coopération dont il est pourtant l'animateur par son travail. Elle peut être vécue par chacun comme une insuffisance, voire un déni de reconnaissance de l'entreprise, de l'engagement personnel investi dans cette relation. Les uns et les autres ne peuvent en conséquence valoriser l'énergie dépensée sous forme d'attention mais aussi faire valoir les émotions, les affects mobilisés, faute pour les uns et les autres de pouvoir se reconnaître dans un rapport *direct* de réciprocité. Pour ainsi dire, la communication retourne la coopération contre les « coopérateurs » : plus les travailleurs coopèrent entre eux, plus le travail qu'ils fournissent les éloigne les uns des autres, plus le travail perd de son sens ou de son intérêt à leurs yeux.

## Conclusion

Les quelques réflexions développées dans le cadre de ce travail ont tenté de montrer qu'une « économie politique de la relation » était tout à fait concevable dans le contexte actuel d'une mutation du capitalisme contemporain marquée par l'émergence d'un nouveau modèle social de travail que nous nous sommes proposés de dénommer « travail cognitif ». En effet, et si l'on veut bien prêter quelque vérité à ce modèle, le travail cognitif se présente

comme une forme particulière de travail caractérisée par la place et le rôle central joué par la communication dans les relations des travailleurs entre eux. La communication nous est apparue sous deux angles indissociables mais opposés l'un à l'autre :

- Comme activité directe de production et de partage de connaissances et d'informations dans le travail, la communication se présente comme une pièce centrale de la construction de modèles relationnels. De ce point de vue, la communication demeure indissociable de la notion de règle d'usage par l'intermédiaire de laquelle se construit l'action collective.
- Comme médiation ou instrument managérial de mise en ordre ou de rationalisation des capacités cognitives des travailleurs eux-mêmes, la communication a pour effet de séparer les travailleurs cognitifs de l'ensemble des relations de coopération qui les unit dans le processus même de leur action. Séparés les uns des autres tout en travaillant ensemble, la participation de chacun à l'action collective ne peut être reconnue comme une contribution directe et personnelle à sa construction. La communication rend impossible toute action ou toute production collective issue de règles d'usage communes ou partagées qui n'auraient pas été médiatisées.

La communication constitue donc une modalité incontournable pour asseoir les dimensions coopérative et relationnelle du travail aujourd'hui. Mais elle est aussi un filtre permettant le contrôle d'une diffusion et d'une expression pleines et entières des savoirs et de l'expertise. Plus exactement, la possibilité pour les travailleurs de produire et d'échanger en communiquant librement à travers leurs différences est entravée. En somme, et comme le dit fort justement Bruno Trentin, cette limitation pose ouvertement la question politique des droits des travailleurs de participer aux décisions de gestion qui concourent à définir le travail, ses qualités et ses limites<sup>28</sup>.

<sup>28</sup> Bruno Trentin, *La Cité du travail*, Paris, Fayard, 2012, p. 407.

## Bibliographie

- Argyris, Chris, Donald A. Schön, *Organizational Learning II : Theory, Method, and Practice*, Reading (Mass), Addison-Wesley, 1996.
- Bessy, Christian, « La place de l'intersubjectif et du commun dans l'approche de l'économie des conventions », dans François Eymard-Duvernay (dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Débats*, tome 1, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 2006, p. 165-178.
- Cometti, Jean-Pierre, *Qu'est-ce qu'une règle?*, Paris, Vrin, coll. « Chemins philosophiques », 2011.
- Di Biaggio, Ludovic, « Apprentissage, coordination et organisation de l'industrie. Une perspective cognitive », *Revue d'économie industrielle*, n° 88, 2<sup>e</sup> trimestre, 1999, p. 111-136.
- Dieuaide, Patrick, « Travail cognitif », *Communication*, Dossier « Cultures du numérique », n° 88, 2011, p. 177-185.
- Dieuaide, Patrick, « Travail cognitif et gestion des connaissances dans les activités de conception », *Économie et société*, Série AB, n° 4, 2005, p. 699-723.
- Divry, Christine, Sophie Debuissou, André Torre, « Compétences et formes d'apprentissage : pour une approche dynamique de l'innovation », *Revue française de gestion*, n° 118, 1998, p. 115-127.
- Dupuy, Jean Pierre, « Convention et Common Knowledge », *Revue économique*, vol. 40, n° 2, 1989, p. 361-400.
- Eymard-Duvernay, François (dir.), *L'économie des conventions. Méthodes et résultats. Débats*, tome 1, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 2006.
- Lallement, Michel, « L'institution au prisme de la relation », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, vol. 5, n° 1, 2009, p. 67-77.
- Hatchuel, Armand, « Fondements des savoirs et légitimité des règles », dans Bénédicte Reynaud (dir.), *Les limites de la rationalité*, tome 2, « Les figures du collectif », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 1997, p. 183-209.
- Koenig, Gérard, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, n° 97, 1994, p. 76-83.
- Laflamme, Simon, *Communication et émotion. Essai de microsociologie relationnelle*, Paris, L'Harmattan, coll. « Logiques sociales », 1995.
- Ménard, Claude, « Comportement rationnel et coopération : le dilemme organisationnel », *Cahiers d'économie politique*, n°s 24-25, 1994, p. 185-207.

- Midler, Christophe, « Situations de conception et apprentissage collectif », dans Reynaud Bénédicte (dir.), *Les limites de la rationalité*, tome 2, « Les figures du collectif », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 1997, p. 169-180.
- Nonaka, Ikujiro, « A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation », *Organization Science*, vol. 5, n° 1, 1994, p. 14-37.
- Paulré, Bernard, « Le capitalisme cognitif. Une approche schumpéterienne des économies contemporaines », dans Gabriel Colletis et Bernard Paulré (dir.), *Les nouveaux horizons du capitalisme*, Paris, Economica, 2008, p. 23-46.
- Reynaud, Bénédicte (dir.), *Les limites de la rationalité*, tome 2, « Les figures du collectif », Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 1997.
- Reynaud, Bénédicte, « Les propriétés des routines : outils pragmatiques de décision et modes de coordination collective », *Sociologie du travail*, vol. 40, n° 4, 1998, p. 465-477.
- Salais, Robert et Michaël Storper, *Les mondes de production*, Paris, Éditions de l'EHESS, 1993.
- Trentin, Bruno, *La Cité du travail*, Paris, Fayard, 2012.
- Vautier, Claude, « La longue marche de la sociologie relationnelle », *Nouvelles perspectives en sciences sociales*, vol. 4, n° 1, 2008, p. 77-106.
- Zarifian, Philippe, « La communication dans le travail », *Communication et organisation*, n° 38, 2010, p. 135-146.