

## **L'autogestion, un concept pertinent et un terrain innovant pour la communication organisationnelle**

Mes travaux de recherche visent à analyser la place de l'autogestion dans les nouvelles formes organisationnelles en émergence avec la société de l'information, de la communication et du savoir.

Ce travail s'inspire des analyses menées par Luc Boltanski et Eve Chiapello sur *Le Nouvel esprit du capitalisme* (BOLTANSKI, CHIAPELLO, 1999). Dans cet ouvrage, ces deux auteurs soulignent la nécessité pour ce système « absurde » de se doter d'un esprit mobilisateur le légitimant. Pour ce faire, le capitalisme serait capable d'intégrer sa critique pour la désarmer et se renouveler. Et selon eux, l'esprit qui animerait actuellement le capitalisme serait directement emprunté à l'utopie autogestionnaire qui lui fit front en 1968. Leur travail est ainsi basé sur l'analyse des discours managériaux des années 90 et montre comment ceux-ci ont parfaitement assimilé la rhétorique autogestionnaire.

L'objectif de ce travail est de s'interroger, au-delà des discours, sur les pratiques de ces nouvelles formes organisationnelles au regard de celles des coopératives autogérées. Il s'agit ainsi d'apporter un double éclairage :

- sur les pratiques des formes organisationnelles actuelles, en pleine mutation
- sur les pratiques autogestionnaires, très peu étudiées.

Ce travail repose sur l'étude de deux coopératives autogérées et de deux « nouvelles formes organisationnelles » caractéristiques de la société de l'information, de la communication et du savoir : une SSII<sup>1</sup> et un éditeur de logiciels. Ces études de cas se basent sur les techniques d'observation directe complétées par des questionnaires et entretiens centrés sur l'organisation du travail et des prises de décision, la circulation de l'information générale et fonctionnelle, les relations internes et externes.

L'un des objectifs de cette communication est de vous donner à voir l'autogestion comme un concept pertinent pour les travaux en SIC et plus particulièrement en communication organisationnelle. Nous montrerons ainsi dans une première partie la place centrale qu'occupent les variables informationnelles, communicationnelles et cognitives dans ce type de structure.

La deuxième partie soulignera l'inscription de ces recherches dans les travaux des SHS et des SIC, qui tendent à confirmer les analyses déjà menées par nombre d'auteurs sur les nouvelles formes organisationnelles.

Cette communication soulignera enfin l'aspect novateur de ce travail cherchant à investir un terrain largement délaissé, celui des pratiques autogestionnaires, mais également les précautions que nous incite à prendre cet objet d'étude peu banal.

### **1. Objet d'étude : l'autogestion, un concept pertinent pour la communication organisationnelle :**

Au sens littéral, le terme « autogestion » signifie « gestion par soi-même » (GJIDARA, 1998). Une entreprise autogérée est donc une organisation où « toutes les décisions sont prises par la collectivité qui est, chaque fois, concernée par l'objet de ces décisions » (CASTORIADIS). L'autogestion implique ainsi « la suppression de toute distinction entre dirigeants et dirigés et l'affirmation de l'aptitude des hommes à s'organiser collectivement » (GJIDARA, 1998), à se diriger eux-mêmes sans l'intermédiaire d'une hiérarchie.

---

<sup>1</sup> Société de Services en Ingénierie Informatique

Mais comment mettre en œuvre cette forme d'organisation « sans hiérarchie » ?

L'autogestion a pendant longtemps été réduite à la simple appropriation collective des moyens de production. Les années 70 amorcent une déviation en la matière à la faveur du développement de la cybernétique et des théories de l'auto-organisation qui offrent une occasion historique d'« asseoir scientifiquement la légitimité » (GEORGI, 2008) de l'autogestion. L'enjeu essentiel n'est alors plus « la transformation du régime de propriété » mais « la diffusion des pouvoirs et des savoirs » (GEORGI, 2008). Une redéfinition théorique qui va accorder une place centrale aux variables informationnelles, communicationnelles et cognitives. C'est leur dissémination égalitaire à tous les niveaux de l'organisation qui est à la base même du caractère « autogéré » de ces organisations.

Au-delà du contexte porteur qu'a pu représenter cette toile de fond scientifique pour la « théorie » autogestionnaire, les sociologues s'étant penchés sur les pratiques autogestionnaires semble accréditer la place centrale qu'y occupent l'information, la communication et la savoir. Tel est le cas des études menées par R. Sainsaulieu, P.E. Tixier et M.O. Marty sur les organisations à « fonctionnement collectif » qui amènent ces trois auteurs à distinguer « trois éléments principaux [qui] vont permettre à ce principe de fonctionner : la maximisation d'information, la multiplicité de structure d'échanges, et enfin l'apprentissage du pouvoir » (SAINSAULIEU, TIXIER, MARTY, 1983). Des constats que nous avons également pu faire lors de nos études de cas.

### **1.1. L'information : une variable fondamentale pour permettre l'implication de tous :**

Pour que chacun des membres d'une organisation puisse participer pleinement et intelligemment à toutes les décisions les concernant, il est avant tout nécessaire de faire circuler au maximum les informations qui nourriront ces prises de décision.

Comme le souligne C. Castoriadis, dans une organisation autogérée, « décider » c'est, d'une part, « décider soi-même », et, d'autre part, « décider en *connaissance de cause*. Cela signifie que ceux qui décident doivent disposer de *toutes* les informations pertinentes » (CASTORIADIS). Pour H. Laborit, « il s'agit donc de diffuser l'information à tous les membres, quelles que soient leurs fonctions (...) La diffusion de l'information est la seule façon de permettre à tous les individus de participer au "pouvoir" » (LABORIT, 1973).

R. Sainsaulieu, P.E. Tixier et M.O. Marty soulignent eux aussi l'importance de « l'accès à l'information pertinente et [de] la capacité d'une vue d'ensemble sur l'organisation nécessaire à une prise de décision » et constatent la « circulation intense de l'information » au sein des organisations à « fonctionnement collectif » qu'ils ont étudiées (SAINSAULIEU, TIXIER, MARTY, 1983).

L'une des coopératives autogérées étudiées dans le cadre de cette recherche illustre bien l'importance fondamentale que revêt la circulation d'information pour ce type d'organisation. Comme l'expliquent ses membres dans un ouvrage relatant leur expérience : « le plus important n'est peut être pas les règles formelles de prise de décision mais l'information et la compréhension des problèmes. Pour prendre des décisions collectives et adéquates il faut que tout le monde soit au courant de tout et pense à tout. La circulation de l'information est donc fondamentale ». Celle-ci est facilitée, au sein de cette coopérative, par la tenue d'une réunion collégiale hebdomadaire abordant tous les domaines de l'entreprise, l'organisation spatiale en open space et le travail en équipe.

## **1.2. La communication : une variable fondamentale pour permettre une négociation permanente :**

Les auteurs s'étant penchés sur le modèle organisationnel autogestionnaire et ses pratiques soulignent également l'importance des interactions dans ce type de structures. J.L. Le Moigne et D. Carré placent ainsi à l' « origine du succès de l'autogestion : le droit de penser et de communiquer [qui] sont indissociables du droit de produire » (LE MOIGNE, CARRE, 1977). R. Sainsaulieu, P.E. Tixier et M.O. Marty ont ainsi constaté dans les organisations à « fonctionnement collectif » des « moyens d'expression infiniment supérieurs à ceux dont on dispose en système hiérarchique » (MARTY, 1979) et « des réunions beaucoup plus fréquentes » (SAINSAULIEU, TIXIER, MARTY, 1983). En effet, personne ne pouvant imposer une décision en vertu d'une autorité statutaire quelconque et du fait de « l'égalité dans le droit de regard, de parole et de décision quant à la gestion de la structure », la négociation est permanente. Ainsi, « l'objectif des organisations démocratiques est de mettre en place des structures d'expression directe permettant l'accord permanent entre les intérêts de chacun et la visée du collectif » (SAINSAULIEU, TIXIER, MARTY, 1983).

Dans les coopératives que nous avons étudié, les réunions collégiales sont évidemment les dispositifs privilégiés pour socialiser la communication. Leur possibilité « technique » est cependant remise en cause au-delà d'un certain nombre de participants, limitant de fait la taille des ces organisations. La première coopérative étudiée, composée de 10 membres, pouvait se permettre de tenir des réunions collégiales hebdomadaires. La seconde, pourtant seulement composée de 20 membres, a dû fragmenter ces espaces de discussion et de décision en plusieurs instances qui s'imbriquent : réunion d'atelier, commissions thématiques, Conseil d'Administration, Collectif, Assemblée Générale...permettant à chacun de s'exprimer et de s'investir.

## **1.3. Le savoir : une variable fondamentale pour dépasser la division entre conception et exécution :**

L'apprentissage est une valeur fondamentale dans la pensée autogestionnaire.

Dans la même veine que la socialisation de l'information et de la communication, ce partage égalitaire des savoirs permet à chacun de prendre part intelligemment et égalitairement à la prise de décision. Proudhon soulignait ainsi que la « participation directe de tous les associés à la gestion de l'entreprise ne pourra être effective que si l'ouvrier n'est pas condamné à une tâche parcellaire mais s'il est préparé, par une "éducation encyclopédique" et par un apprentissage polyvalent, à occuper temporairement des emplois différents et à comprendre l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise à laquelle il est associé » (ANSART, 1970). Cette socialisation du savoir se traduit ainsi par un apprentissage permanent et polyvalent notamment permis par la rotation de chacun sur l'ensemble des tâches et des fonctions de l'entreprise.

Un principe effectivement prôné par l'une des coopératives étudiées : « sans tomber dans l'excès, [nous souhaitons] développer une prise en charge collective des différentes tâches à effectuer. Ce qui implique que chacun s'intéresse à tout et se forme à toutes les tâches nécessaires au fonctionnement de l'entreprise ».

Si la formation est une donnée si fondamentale pour l'autogestion, c'est que c'est précisément elle qui va permettre de dépasser les découpages entre conception et exécution du travail, calque de la distinction entre dirigeants et dirigés. M.O. Tixier fait ainsi de l'apprentissage « un mécanisme majeur de régulation de l'inégalité (...) L'apprentissage ne se limite pas à

l'accès à une profession, ou une évolution socioculturelle : c'est une double évolution inséparable dans l'ordre du métier et dans l'ordre du pouvoir décisionnel qui permet un cheminement vers plus d'égalité » (MARTY, 1979).

Les différents membres des deux coopératives autogérées étudiées ont ainsi fait part des multiples domaines dans lesquels ils ont pu se former : technique, gestion, mais aussi communication, politique, culture générale, sciences humaines.

Envisagée sous cet angle, l'autogestion semble être un terrain tout désigné pour les recherches en communication organisationnelle qui visent à mettre en lumière « l'imbrication étroite entre processus communicationnels et processus organisationnels » (D'ALMEIDA, ANDONOVA, 2006). Il nous semble non seulement pertinent mais également novateur, comme nous allons maintenant le montrer.

## **2. Résultats : points de contact et de rupture avec les travaux existants :**

Comme nous l'avons indiqué en introduction, ce travail poursuit un double objectif :

- analyser les pratiques des formes organisationnelles actuelles, en pleine mutation
- éclairer les pratiques autogestionnaires, très peu étudiées.

### **2.1. Contact : l'analyse des nouvelles formes organisationnelles**

Au niveau des « nouvelles formes organisationnelles », cette étude se révèle assez décevante dans la mesure où elle tend pour l'essentiel à confirmer les analyses déjà menées par bon nombre d'auteurs en SHS, et plus particulièrement en communication organisationnelle :

#### 2.1.1. L'éuphémisation du pouvoir :

L'étude des nouvelles formes organisationnelles montre tout d'abord la persistance d'une distinction forte entre les domaines stratégiques, accaparés par l'encadrement et la direction, et les domaines techniques, dans lesquels sont cantonnés les ingénieurs.

Un fait particulièrement bien illustré par l'agencement spatial de ces deux entreprises : ici encore, le collectif de travail évolue dans un open space, favorisant tout à la fois la socialisation de l'information, de la communication et du savoir. L'open space ne concerne cependant que les ingénieurs, leurs encadrants et dirigeants bénéficiant de bureaux personnels. Les données qui circulent au sein de l'open space sont donc quasi exclusivement d'ordre technique, les ingénieurs ayant un accès beaucoup plus sporadique aux domaines stratégiques lors de réunions annuelles ou, au mieux, biennales. Le style de leadership adopté par les encadrants dans ces deux types de lieux en fournit une autre illustration : proche du « laisser-faire » dans l'open space (lieu dédié aux domaines techniques), il devient beaucoup plus directif en réunion (lieu dédié aux domaines plus stratégiques) où les ingénieurs sont tenus à un rôle de récepteur passif.

La hiérarchie semble cependant peu prononcée au sein des entreprises que nous avons observées. Cet effacement des « barrières hiérarchiques » est principalement lié à la proximité relationnelle qu'entretiennent désormais dirigeants et dirigés et qui se traduit de multiples façons : tutoiement, emploi des prénoms, humour, proximité générationnelle et sociale (même âge et même situation familiale), hobbies communs, relations extraprofessionnelles. Les relations amicales semblent ainsi se substituer aux relations professionnelles, euphémisant les rapports hiérarchiques.

Ce phénomène d'euphémisation a déjà été mis en lumière par S. Olivesi qui parle pour sa part de « différenciation sociale » (OLIVESI, 2006). Nos analyses rejoignent également les constats d'O. Sabouraud pour qui « la notion de pouvoir, le rapport dominant-dominé paraissent éludés » (SABOURAUD, 2000) et les conclusions de J.P. Le Goff selon lesquelles le management « forme en fait une idéologie qui tente de masquer les divisions et les écarts existant au sein de l'entreprise » (LE GOFF, 2000).

### 2.1.2. La violence symbolique :

Les nouvelles formes organisationnelles et les pratiques managériales qui leur sont inhérentes témoignent ainsi d'une évolution des formes et des modalités d'exercice du pouvoir, qui semble se faire moins visible. Une réflexion qui nous mène au concept bourdieusien de « violence symbolique », tout à fait approprié pour comprendre l'enjeu qui se cache derrière ce phénomène d'euphémisation.

La violence symbolique se définit comme une « violence cachée » (TERRAY, 2002), une « violence douce, invisible, méconnue comme telle » (BOUDIEU, 1980) qui « doit toute sa difficulté à sa dissimulation » (BRETON, 2000). C'est en effet ici que réside précisément toute sa ruse et sa puissance : « cette dissimulation lui confère de nouveaux pouvoirs et une efficacité spécifique (...) Le méconnu, c'est-à-dire, en l'occurrence, les rapports de force, continue de peser et d'agir et son efficacité est d'autant plus grande qu'il est invisible » (TERRAY, 2002).

Un phénomène que l'on retrouve dans les travaux de X. de la Vega sous le vocable de « despotisme soft » (DE LA VEGA, 2005). Un constat également partagé par les chercheurs s'inscrivant dans une approche communicationnelle des organisations tels qu'I. Orgogozo qui parle de « soft tyrannie » (ORGOGOZO, 1998) et d'E. Fay qui évoque la « contrainte douce » (FAY, 2004).

### 2.1.3. La place à la fois centrale et réductrice de la communication :

Ce travail montre enfin la place centrale qu'occupe la communication dans ces nouvelles formes de pouvoir, à un double niveau.

Au niveau tout d'abord de la communication institutionnelle, avec des discours largement inspirés de la rhétorique autogestionnaire qui donnent à voir l'entreprise comme un lieu d'émancipation, de liberté, de réalisation personnelle et de convivialité, débarrassé des conflits hiérarchiques et transcendant la vocation strictement économique qui lui est traditionnellement assignée.

Au niveau de la communication interpersonnelle ensuite, avec des pratiques managériales inédites jouant de la proximité, de la convivialité voire de l'amitié.

Par le biais de ces deux techniques de communication, les « nouvelles formes organisationnelles » tente d'imposer une nouvelle image de l'entreprise, qui d'artefactuelle devient institutionnelle, et des relations hiérarchiques, plus égalitaires et donc plus consensuelles. Des constats qui renforcent encore l'idée d'une prégnance de la violence symbolique dans les nouvelles formes organisationnelles puisque « la violence symbolique est un rapport de force qui se coule et s'exerce dans un rapport de communication » (BOURDIEU, PASSERON, 1970).

Ces analyses ne font cependant que réitérer des constats déjà faits par J.P. Le Goff, pour qui « les nouvelles méthodes de communication et de management dessinent une nouvelle figure du pouvoir qui le rend moins visible » (LE GOFF, 2000).

Ce travail souligne également la conception réductrice avec laquelle est appréhendée la communication d'entreprise qui reste désespérément unidirectionnelle, tant dans sa dimension fonctionnelle que symbolique. La Direction est seul maître de la définition des objectifs productifs, des finalités et des valeurs de l'entreprise. La communication reste ainsi prisonnière d'un schéma « top down », assignant à la direction la place d'émetteur principal, aux managers de terrain le rôle de courroie de transmission et cantonnant les salariés dans un rôle de récepteur passif.

Le modèle de la transmission issu des sciences de l'ingénieur continue donc d'imprégner la communication en organisation, comme l'a déjà remarqué A. Borzeix, pour qui la « conception dite "instrumentale" du langage (...) généralement attribuée aux travaux précurseurs d'ingénieurs en télécommunication d'après guerre (Shannon et Weaver, 1949) inspire toujours, globalement, les pratiques et la littérature professionnelles sur la communication en entreprise » (BORZEIX, 2005). Une idée que l'on retrouve encore chez J.M. Massie, pour qui « sous couvert d'une communication à la Habermas favorisant l'échange d'informations par une interaction soutenue entre émetteurs et récepteurs, ce qui nous est réellement non pas proposé mais bien imposé, c'est une communication à la Shannon » (MASSIE, 1993).

### ***Rupture : l'autogestion comme terrain et concept innovant pour la communication organisationnelle :***

De ce premier point de vue, ce travail s'inscrit donc dans un programme de recherche critique déjà largement alimenté et qui paraît peu novateur.

Mais, comme le soulignait H. Simon lors de son discours pour le prix Nobel d'économie en 1978, il ne suffit pas de critiquer l'existant, il faut aussi proposer autre chose : « you can't beat something with nothing. (...) You must offer an alternative » (SIMON, 1978).

Tel est à mon sens l'apport novateur de ce travail pour le champ de la communication organisationnelle en cherchant à montrer l'alternative critique que prétendent incarner les pratiques autogestionnaires.

Par ailleurs, l'autogestion semble particulièrement bien se prêter à la refondation du projet critique de la communication organisationnelle, notamment promue par A. Laramée qui craint de voir ce champ de recherche « d'origine sociocritique et participationniste (...) glisser vers un conformisme comptable, perdre son autonomie et son sens critique, s'asservir à la raison instrumentale » (LARAMÉE, 1997). Une inquiétude partagée par D. Wolton pour qui la question actuellement la plus importante du point de vue des connaissances est de « savoir s'il y aura encore dans quelques années une place pour une approche critique dans le domaine de la communication, entre la performance des techniques et l'essor des marchés (...) C'est un enjeu essentiel pour éviter une rationalisation et une instrumentalisation complètes de toute ce qui concerne l'information et la communication » (WOLTON, 2004).

Un dangereux glissement qu' A. Laramée rapproche d'une « dichotomie productivisme-participationnisme » se traduisant par l'affrontement entre « les logiques productiviste (utilitarisme et contrôle) et participationniste (démocratie et émancipation) » (LARAMÉE, 1997). Un clivage que s'avèrent particulièrement bien illustrer les confrontations empiriques entre management contemporain et autogestion sur lequel repose cette étude.

L'objectif de ce travail n'est toutefois pas d'instrumentaliser la communication organisationnelle pour glorifier l'autogestion dans une perspective plus dogmatique que scientifique. Nous accordons donc dans ce travail un soin tout particulier à montrer les limites mais surtout les dangereuses dérives sur lesquelles peuvent déboucher ces pratiques, qui ne sont parfois pas sans rappeler celle du management contemporain. Nos analyses empiriques

nous ont ainsi révélés les nombreux obstacles que peuvent rencontrer ces expérimentations : elles sont tout d'abord limitées en nombre, en taille et en durée. Par ailleurs, le contexte socio-culturel et socioéconomique semble peut propice au développement au maintien et à la propagation de ces formes organisationnelles. Enfin, la mise en pratique de l'autogestion peut parfois déboucher sur des formes organisationnelles exactement inverses à celles qu'elle promeut, marquées par la hiérarchisation, l'inégalité, la dénégalion du pluralisme, la rigidification organisationnelle, l'individualisme ou encore l'auto-exploitation consentie. Il s'agit donc dans cette thèse d'adopter un regard critique sur les nouvelles formes organisationnelles et d'y proposer une alternative qui reste lucide.

## **Bibliographie :**

ANSART, Pierre. *Naissance de l'anarchisme*. PUF, 1970

BRETON, Philipe. *La parole manipulée*. Editions La Découverte et Syros, 2000

BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve. *Le nouvel esprit du capitalisme*. Gallimard, 1999

BOUDIEU. *Le sens pratique*, Editions de Minuit, 1980

BOURDIEU, Pierre, PASSERON, Jean-Claude. *La reproduction*. Editions de Minuit, 1970

BORZEIX, Anni. « Le travail et sa sociologie à l'épreuve du langage ». Dans BORZEIX, Anni, FRAENKEL Béatrice. *Langage et travail, communication, cognition, action*. CNRS Edition, 2005

CASTORIADIS, Cornélius. *Autogestion et hiérarchie*. Editions grain de sable. En ligne sur [http:// infokiosques.net/article.php3?id\\_article=247](http://infokiosques.net/article.php3?id_article=247)

DE LA VEGA, Xavier. « De nouveaux dispositifs de pouvoir ». Dans CABIN, Philippe et CHOC, Bruno (ouvrage coordonné par). *Les organisations, états des savoirs*. Editions Sciences Humaines, 2005 (2<sup>o</sup> édition actualisée)

D'ALMEIDA, Nicole, ANDONOVA, Yanita. « La communication des organisations ». Dans OLIVESI, Stéphane (dir.). *Sciences de l'information et de la communication. Objets savoirs, disciplines*. Presses Universitaires de Grenoble, 2006

FAY, Eric. *Information, parole et délibération ; l'entreprise et la question de l'homme*. Les Presses de l'Université de Laval, 2004

GJIDARA, Marc. « Autogestion ». *Encyclopædia Universalis*, 1998

GEORGI, Franck. « L'autogestion en France, des ''années 1968'' aux années 1980. Essor et déclin d'une utopie politique ». *La Pensée* n°356, décembre 2008

LABORIT, Henri. *Société informationnelle, idée pour l'autogestion*. Les Editions du Cerf, 1973

LARAMEE, Alain. « La communication organisationnelle en question : matériau pour un bilan critique ». *Communication*, 1997, vol18 n°1

LE GOFF, Jean-Pierre. *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*. La Découverte/Poche, 2000

LE MOIGNE, Jean Louis, CARRE, Daniel. *Auto organisation de l'entreprise, 50 propositions pour l'autogestion*. Ed. D'organisation, 1977

MARTY, Marie-Odile. « La stratégie de l'affectif ». *Autrement* n°20, 1979

MASSIE, Jean-Marc. « Système expert et communication d'entreprise : communication manquée, information manquante ». *Quaderni* n°20, Printemps 1993

OLIVESI, Stéphane. *La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*. PUG, 2006 (2<sup>ème</sup> édition)

ORGOGOZO, Isabelle. *L'entreprise communicante, des châteaux forts aux cloisons mobiles*. Les Editions d'Organisations, 1998

SABOURAUD, Olivier. « Avance ou recul d'une idée ? Avatars de la "démocratie industrielle" ». Dans *La démocratie dans l'entreprise : une utopie ?* Condé-sur-Noireau : Corlet, 2000

SAINSAULIEU, Renaud, TIXIER, Pierre Eric, avec la participation de MARTY, Marie-Odile. *La démocratie dans les organisations, vers des fonctionnements collectifs de travail*. Librairie des Méridiens, 1983

SIMON, Herbert A. « Rational decision-making in business organisations ». *Nobel Memorial Lecture*, 8 December, 1978

TERRAY, Emmanuel. « Réflexions sur la violence symbolique ». Dans LOJKINE, Jean (dir.). *Les sociologies critiques du capitalisme, en hommage à Pierre Bourdieu*. PUF, 2002

WOLTON, Dominique. « Les moments de la communication ». *HERMES* n°38, 2004