

*"La formulation des questions de recherches peut précéder ou suivre le développement du cadre conceptuel. Les questions représentent les facettes du domaine empirique que le chercheur veut le plus explorer. Les questions de recherches peuvent être générales ou particulières, descriptives ou explicatives. Elles peuvent être formulées au départ ou plus tard, et peuvent être affinées ou reformulées pendant les travaux sur le terrain "*  
*M.B. Miles, A.M. Huberman*

## **PREMIERE PARTIE :**

### **Problématique**

*« The formulation of research questions may precede or follow the development of a conceptual framework. The questions represents the facets of an empirical domain that the researcher most wants to explore. Research questions may be general or particular, descriptive or explanatory. They may be formulated at the outset or later on, and may be refined or reformulated in the course of fieldwork » M.B. Miles, A.M. Huberman*

*« Qu'il s'agisse de peuples ou d'individus, le plus étrange des problèmes est celui de la communication entre les êtres. Tout se passe comme si elle était possible - tout se passe comme si elle était impossible. » Paul Valéry - Les cahiers*

**SOUS-PARTIE UN**

**Fondements théoriques –**

**Communication et structuration**

**PARTIE UN : PROBLÉMATIQUE** \_\_\_\_\_ **26**

**SOUS-PARTIE UN : \_\_\_\_\_ COMMUNICATION ET COMPLEXITÉ  
ORGANISATIONNELLE : REPÈRES THÉORIQUES** \_\_\_\_\_ **27**

**CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION : DU SIGNE AU SENS** \_\_\_\_\_ **27**

Section 1 - Information et communication \_\_\_\_\_ 28

A - L'information est sens et signification \_\_\_\_\_ 28

B - Communication et complexité \_\_\_\_\_ 29

Section 2 - Organisation, auto-organisation, image de l'organisation \_\_\_\_\_ 32

A - La complexité organisationnelle \_\_\_\_\_ 32

B - La communication dans la théorie des organisations \_\_\_\_\_ 33

**CHAPITRE 2 : POUVOIR ET INFORMATION** \_\_\_\_\_ **37**

Section 1 - Les théories de l'acteur \_\_\_\_\_ 39

A - L'analyse stratégique \_\_\_\_\_ 39

B - Théorie des parties prenantes \_\_\_\_\_ 40

Section 2 - Conflit et négociation \_\_\_\_\_ 41

A - conflit versus consensus \_\_\_\_\_ 41

B - L'apport positif du conflit \_\_\_\_\_ 42

C - La négociation et la communication \_\_\_\_\_ 44

Section 3 - Evolution humaniste \_\_\_\_\_ 46

A - Communication sociale et sincérité \_\_\_\_\_ 48

B - Ethique versus pouvoir \_\_\_\_\_ 49

**CHAPITRE 3 : RAPPROCHER INSTITUTION ET ACTION : STRUCTURATION** \_\_\_\_\_ **51**

Section 1 - Théorie institutionnelle \_\_\_\_\_ 51

A - Les approches sociologiques \_\_\_\_\_ 51

B - L'effet sociétal \_\_\_\_\_ 54

Section 2 - les réseaux et l'embeddedness \_\_\_\_\_ 55

A - Les contrastes entre réseau interne et réseau externe \_\_\_\_\_ 55

Section 3 - Intérêt du rôle \_\_\_\_\_ 57

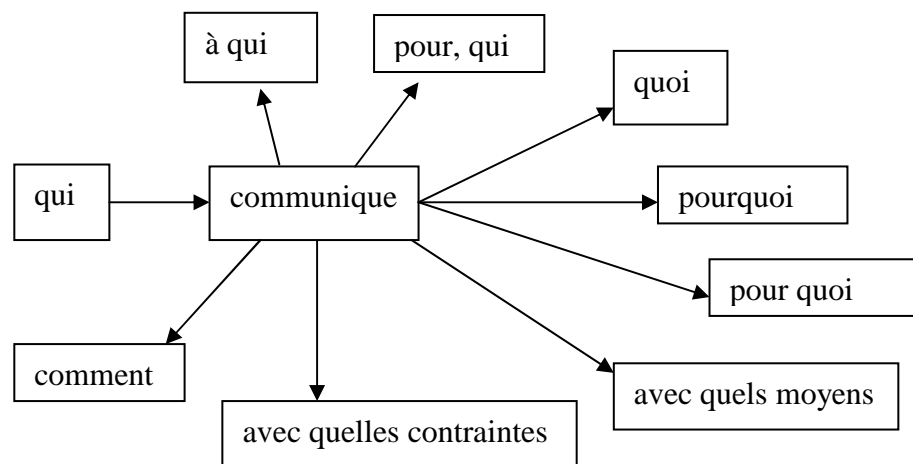
A - Le sens du rôle \_\_\_\_\_ 57

B - Rôle et groupe \_\_\_\_\_ 60

Section 4 - Théorie de la structuration \_\_\_\_\_ 61

## PARTIE UN : PROBLEMATIQUE

Pour appréhender le comité d'entreprise européen nous disposons dans sa définition d'un élément clé, "la procédure d'information", qui oriente notre posture théorique. Nous choisirons dans un premier temps de réfléchir à la communication en des termes généraux et théoriques. Et nous poserons notre quête de connaissance sous la forme d'une question, chaque terme constituant une source première d'interrogation :



**Figure 1-1 : La question de communication**

Cette formule ressemble à celle de H. Lasswell énoncée à la fin des années quarante : (qui dit, quoi, par quel canal, à qui, et avec quels effets ?). Toutefois si cette formule est assez réductrice dans la mesure où elle est centrée sur les effets de la communication, elle permet de retracer l'évolution des théories de la communication : le pôle déterminant de celui qui

détient la maîtrise du phénomène s'est déplacé de l'émetteur (qui) au récepteur (à qui) en passant par le médium (par quel canal) [CAPUL 1992].

- 'qui', 'à qui', 'pour qui' font référence à des personnes et à des groupes de personnes au sein de l'organisation : dirigeant et représentation salariale, que nous aborderons à l'aide des théories de l'acteur et des parties prenantes. 'Qui' fait référence à une ou des personnes agissant dans un contexte particulier ; ce contexte appelle les théories des relations industrielles et de la gestion des ressources humaines. 'Qui' fait aussi référence à l'entreprise sous l'angle de la théorie des organisations : sa structure, son mode de gouvernement, son style de leadership
- 'communiqué' renvoie explicitement aux théories de la communication
- 'quoi' représente le message, sa nature
- 'pourquoi' (et 'pour quoi') fera référence aux butts poursuivis par l'organisation, aux effets escomptés à plus ou moins long terme, à sa stratégie et plus particulièrement au besoin de cohésion et de cohérence que nous examinerons sous l'angle de la culture, de l'identité et de l'intégration
- 'comment' exprime les médias utilisés, le mode de communication

En fait tous ces éléments sont interdépendants, et participent sur un mode interactif à la construction de l'ensemble dans la complexité.

- 'avec quels moyens et quelles contraintes' traduit l'intention, les possibilités et les limites de la communication

## **SOUS-PARTIE UN : COMMUNICATION ET COMPLEXITE ORGANISATIONNELLE : REPERES THEORIQUES**

### **Chapitre 1 : La communication : du signe au sens**

D'un point de vue théorique la communication représente :

- la transmission de l'information, soit les moyens de la communication
- le *processus d'interaction complexe, dans lequel la signification des messages n'est pas une donnée antérieure à l'interaction, mais une construction née de l'échange*, de la mise en commun [BACHELET 1996]. Cette construction évite toute référence aux objectifs nombreux et disparates de la communication, et intègre l'idée d'une communication involontaire, inconsciente ou non intentionnelle [CAPUL 1992].

La communication est un concept polysémique, protéiforme que l'on peut envisager sous divers aspects : traitement de l'information, persuasion, négociation, interaction, coordination, propagande [LARAMEE 1990]. La communication est donc liée à une forme de pouvoir volontaire, intentionnel ou non.

Les théories de l'information sont déclinées, selon des perspectives assez contrastées :

- Shannon considère l'information comme un signe ou un signal transmis
- Quastler comme une transmission transformante
- l'information peut être aussi considérée comme sens et signification

Une donnée pour un individu est une information pour un autre, la donnée devient information quand elle a acquis des attributs, qui lui donnent un sens [LARAMEE 1990].

Le processus d'information dans les organisations consiste à collecter des données, à leur donner une forme, à les transformer en information puis à les communiquer au sein de l'organisation [GALBRAITH 1973] [EGELHOFF 1991].

## *Section 1 - Information et communication*

### **A - L'information est sens et signification**

J. Mélése [1992] avance la notion de «*contenu informationnel d'un ensemble de données*». Ce contenu informationnel est une information propre à l'individu, que l'individu extrait de l'ensemble de données qu'il perçoit. Parce que la communication dépend **d'un partage de signification entre les personnes**, elle nécessite pour être efficace soit un terrain favorable d'entente préalable soit des efforts de rapprochement. Elle comporte des risques de mauvaises interprétations, de déformations, de discordances. C'est peut-être dans cette discordance liée entre autres<sup>26</sup> aux impératifs médiatiques que l'on trouve la source de confusion entre communication et information : «*les entreprises pensent plus à communiquer qu'à informer réellement*». Dans cette acception, informer revient à faire un effort d'explication, et communiquer est davantage appréhendé comme résultat d'une médiatisation dont le but est de vendre du rêve, de tromper. Les mêmes auteurs dénoncent la suprématie de l'image sur le fait, du message sur l'idée, de la crédibilité sur la vérité, et

---

<sup>26</sup> R. Tixier Guichard & D. Chaize in Le monde, 28/04/94

font allusion aux distorsions organisées entre le réel et le représenté, qui conduisent à une colonisation des esprits basée sur des apparences.

L'information est la source du concept de connaissance. Elle est une donnée devenue communicable et organisable : elle a une valeur [LARAMEE 1990]. Toutefois la perception de l'information est très différente, selon chaque individu.

## **B - Communication et complexité**

L'école de Palo Alto<sup>27</sup> a rejeté le postulat shannonien, selon lequel seul le bruit, et donc le défaut de transmission explique un défaut de communication. Elle considère que la communication est processus d'interaction constitutif de la signification, la signification n'est pas une donnée préalable à l'interaction : elle est co-construite par des acteurs pourvus de capacités cognitives, affectives et stratégiques [GIORDANO 1993].

## **I - Apports de l'école de PALO ALTO**

Les travaux de G. Bateson, initiateur de l'école de PALO ALTO, furent développés par P. Watzlawick, J. H. Beavin, D. D. Jackson dans « une logique de la communication » traduit de *Pragmatics in Human Communication* parue aux Etats Unis en 1967.

Les auteurs délivrent une série d'axiomes, qui ont bouleversé les conceptions de la communication en introduisant un modèle orchestral<sup>28</sup> [BATESON 1981] de la communication. Nous verrons en quoi quelques-uns des axiomes enrichissent la problématique de la communication de la stratégie.

*« Si l'on admet que dans une interaction, tout comportement a la valeur d'un message, c'est à dire qu'il est une communication, il suit qu'on ne peut pas ne pas communiquer, qu'on le veuille ou non, activité ou inactivité, parole ou silence, tout a valeur de message. » P. Watzlawick [1972]*

Il s'ensuit que la non-communication comprise en fait comme une forme particulière de comportement (silence, retrait), est une communication. Le **comportement** est donc une

---

<sup>27</sup> mouvement regroupant en Californie à partir des années cinquante, un réseau de relations à la fois personnelles et scientifiques d'anthropologues, sociologues, linguistes, psychiatre comme Bateson, Watzlawick, Jackson, Beavin ...Ce réseau n'a pas de caractère institutionnel

des voies d'exploration de la communication. De nombreuses définitions ramènent la communication à un processus visant à modifier le comportement des personnes. La communication n'a pas vocation à être intentionnelle, consciente, réussie, délibérée. Elle n'a pour condition ni la volonté ni la compréhension mutuelle. Le lien existant entre comportement et communication suppose que le fonctionnement de la procédure d'information sera tributaire du comportement des interlocuteurs.

*« La communication nous dépasse et surtout ne suppose pas la volonté de communiquer. » [DIONNE OUELLET 1990]*

J. March et H.A. Simon [1960] insistent sur les différences de perception de la réalité ; ils expliquent que dans la plupart des cas l'objectif de l'organisation est admis comme une donnée ce, qui exclut à tort la possibilité de l'existence de plusieurs interprétations de cet objectif. Par suite P. Dionne et G. Ouellet [1990] établissent un corollaire : *«on ne peut pas, ne pas négocier»*. Dès lors que les protagonistes seront placés **en situation d'échanger des informations, ils négocieront.**

## II - Complexité

Les définitions tiennent compte de l'effet de l'information sur le récepteur. De même J. Mélése, [1979] définit l'information :

*«comme tout signal, tout message, toute perception, qui produit un effet sur son comportement ou sur son état cognitif (par exemple en modifiant la représentation qu'il se fait d'un phénomène)»*

Or, cette relation entre signe et sens n'est pas linéaire, mais s'inscrit dans la récursivité : par récursivité nous entendrons, tout processus dont les états finaux produisent les états initiaux ou les causes initiales, ce processus est lié à la notion de boucle [MORIN 1977].

H. von Foerster<sup>29</sup> situe l'information par rapport au désordre physique, conçu comme non information,, tandis que H. Atlan [1979] introduit l'idée d'un bruit organisateur. Les

---

<sup>28</sup> l'analogie de l'orchestre évoque la participation des individus à la communication

<sup>29</sup> in Von Foerster H., Cybernetics of cybernetics, Urbana, Biological Computer Laboratory of Illinois, 1974



biologistes découvrent le rôle essentiel de l'information dans la transmission des messages du code génétique. La notion d'organisation se révèle une notion centrale. La conception systémique de l'information conduit J.L. Le Moigne à considérer l'information comme une composition de formes (Gestalt) ou une configuration stable de symboles. Le symbole est la conjonction du signe (physique) capable d'être à la fois signifié (désignation) et signifiant (production de sens signifié par des symboles). La conjonction forme un tout, ses parties sont inséparables. Le processus récursif signifie que le signe affecte la signification,, qui affecte le signe,, qui affecte la signification...

Il existe une causalité circulaire entre signe et sens [GENELOT 1992]. On est loin de l'information prétendue objective, au contraire, la communication met en scène au moins deux protagonistes **dans un processus interactif de construction de sens**. Cette vision de la communication complexifie la notion simpliste d'échange d'informations managériales et appelle la notion de récursivité. La communication est à la fois signe et sens, tous deux en interaction récursive [GENELOT 1992]. P. Louart [1995] ajoute :

*« Communiquer, ce n'est pas transmettre des opinions, des normes, des consignes ; c'est élaborer en commun des significations acceptables pour l'action collective ».*

Là, réside une explication des confusions entre information et communication dans les entreprises. L'intérêt de la complexité est qu'elle nous enjoint d'accepter qu'il existe des relations, voire des logiques,, qui sont à la fois contradictoires et complémentaires. P. Louart [1995] remarque que :

*« La communication n'existe pas qu'entre les individus, elle se réalise aussi dans chaque personne, entre les différentes sous-personnalités, qui s'y expriment de façon contradictoire ».*

Ensuite la complexité réintroduit le rôle du sujet dans ses observations, qu'elles soient de nature philosophique, scientifique ou triviale. Le sujet est imprégné par la culture, qui est la sienne, et les phénomènes ou les situations qu'il observe en sont inévitablement affectés : il ne peut donc prétendre à la parfaite objectivité de ses affirmations [ROBIN 1989].

P. Clappitt [1991] s'intéresse à l'efficacité managériale par la communication, et attribue ainsi une métaphore de la danse à la communication. Cette métaphore lui permet de mettre

en évidence le degré de coordination, de coorientation nécessaire entre les danseurs, acteurs de la communication.

## *Section 2 - Organisation, auto-organisation, image de l'organisation*

### **A - La complexité organisationnelle**

Selon E. Morin [1977], l'information est une notion organisationnelle. L'organisation prend un sens dynamique grâce à l'information, qui active des interrelations. La boucle tétralogique de E. Morin [1977] représente le cadre de la complexité : ordre - désordre - organisation sont complémentaires, concurrents, antagonistes, et forment un tout complexe activé par les interrelations. L'information contribue à diminuer l'insécurité, à lutter contre l'entropie et le désordre. Ordre et information sont en relation récursive. L'information est étroitement liée à la complexité et aux questions de la maîtrise de la complexité [PROBST 1994]. L'information détermine la naissance de l'ordre. L'organisation vue par E. Morin est une auto- (autonome et interdépendante) géno-phéno-organisation.

La complexité nous amène à définir une vision de l'entreprise. L'entreprise est appréhendée comme un système ouvert, polycellulaire, composé de membres en interrelations, dynamique, évolutif et s'adaptant en fonction de deux principes dialogiques (par principe dialogique il faut entendre une ou plusieurs logiques différentes liées en une unité de façon complexe). Ces deux principes sont le changement et l'homéostasie (tout système ouvert a tendance à se maintenir en l'état initial par un mécanisme d'auto-régulation permanent). Parmi les postulats de cette approche figurent :

- **la non sommativité** : le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties. La conceptualisation systémique appréhende d'une façon particulière le tout et les parties, qui le constituent ; elle suppose que les parties sont en interdépendance et interaction pour former le tout. C'est pourquoi le tout n'est pas égal à la somme des activités des parties. Les interactions sont donc fondamentales dans un système, une organisation,

une entreprise. L'information et la communication sont les clés des processus interactionnels [PROBST 1994].

- **le principe hologrammatique** considère la partie dans le tout et le tout dans la partie.
- **téléologie** : parmi les caractéristiques des systèmes, on trouve la finalité, qui représente un projet, un objectif, des intentions concrétisés par des résultats à atteindre, mais aussi le maintien et le développement de l'organisation [BERIOT 1992].

K.E. Weick [1979] a contribué à mettre en évidence le phénomène 'd'**enactment**', processus de mise en scène par lequel un membre de l'organisation crée les environnements, qui s'imposent à lui, par lequel il détermine, et construit sa réalité, définit ses propres contraintes. Ainsi lorsque dans notre recherche empirique nous relaterons les perceptions des répondants, leur construction de la réalité, nous nous situerons dans la boucle de *l'enaction*, sélection et rétention.

En outre, ce paradigme de la complexité opposé à la vision cartésienne que l'on peut mettre en parallèle avec les épistémologies constructivistes versus positivistes, bouleverse la science normale, et n'est pas encore reconnue par tous. Ces deux approches coexistent, modelant les hommes, les organisations, selon des typologies à dégager. Nous vivons peut-être une révolution paradigmatique **sous la forme d'une transition où coexistent plusieurs modes de pensée contradictoires**. Il est donc logiquement nécessaire de tenir compte de ce champ hétéroclite que recouvre l'ensemble des personnes, des comportements, des organisations, des entreprises. Ce que nous percevons au cours de notre recherche comme appartenant à la complexité, n'est pas nécessairement perçu comme tel par les acteurs du phénomène concerné.

## **B - La communication dans la théorie des organisations**

Situons rapidement, la communication à travers les divers courants, qui sillonnent la théorie des organisations, afin de préciser ce que chaque courant a apporté à la communication :

## **I - l'organisation mécaniste**

**L'école classique :** Dans le système taylorien, l'information consiste en la formalisation de procédures le plus souvent écrites [BACHELET 1996], chez Fayol prédomine l'esprit de corps nécessaire à la poursuite d'un but unique, l'union du personnel, et donc l'importance d'une communication axée sur le travail d'équipe [ROJOT, BERGMANN 1992]. Pour Weber, la formalisation et la mise en place de règles permettent d'éliminer le népotisme, elles protègent donc les salariés contre l'arbitraire et la discrimination. La communication met l'accent sur les règles et les consignes. J. Rojot et A. Bergmann [1992] situent P. Drucker et O. Gélienier dans cette école classique issue de Taylor, Fayol et Weber. Dans ce courant, **la communication est un instrument de contrôle.**

**L'école des relations humaines :** Cette école soulève l'importance de l'organisation informelle : E. Mayo met en évidence l'importance de l'aspect émotionnel des relations entre les personnes. La dimension informelle prend le pas sur l'organisation formelle. K. Lewin s'intéresse aux groupes informels ; la communication alliée à la cohésion permet de parvenir à un but commun des participants d'un groupe,, mais les hiérarchies et différences de statut réduisent les communications [ROJOT, BERGMANN 1992], et contribuent à l'inertie de l'organisation. Dans ce courant, **la communication est un moyen de motiver les personnes.**

## **II - l'organisation système complexe**

**Les théories de la contingence :** T. Burns et G.M. Stalker identifient l'environnement comme facteur de contingence, et élaborent deux structures : une structure mécaniste dont la communication s'effectue verticalement le long de la ligne hiérarchique et une structure organique, dont la communication s'effectue latéralement, et dont le contenu s'assimile davantage à des informations qu'à des instructions [ROJOT, BERGMANN 1992]. Ici, l'information est un **outil d'adaptation à l'environnement.**

**L'école des systèmes sociaux :** Cette école étudie les facteurs psychosociologiques et décisionnels dont les interdépendances facilitent l'ajustement mutuel et la conformité des activités de l'entreprise à ses objectifs [LUSSATO 1992]. Or, l'information dans cette

configuration sert de base à la décision. Cyert & March<sup>30</sup> [1992] avancent que dès que les objectifs organisationnels et les décisions stratégiques sont déterminés, l'organisation peut être vue comme un système de traitement de l'information et de traduction de décision. Dans cette école, **l'information est un outil de décision.**

**L'analyse stratégique des organisations :** L'information constitue pour l'analyse stratégique des organisations un **enjeu de pouvoir**, de domination que nous développerons par la suite.

**Les approches culturelles :** La communication permet de véhiculer les valeurs, et favorise l'intégration des personnes, la **cohésion de l'organisation**. Nous reviendrons sur cette approche ultérieurement.

Courants	Ecole classique	Ecole des relations humaines	Approche socio technique	Contingence	Ecole des systèmes sociaux	Courant critique	Analyse sociologique	Approches culturelles
Buts de l'information et de la communication	Transmettre des ordres	Motiver	Favoriser l'autonomie et la participation	S'adapter à l'environnement	Permettre la rationalité	Manipuler	Etablir des lieux de pouvoir	Intégrer les salariés
Principaux représentants	Taylor Fayol Weber	Mayo Maslow Lewin Mac Gregor Likert Herzberg	Emery Trist Ortsman Praticiens O.D.	Woodward Lawrence Lorsch Forrester	Cyert March Simon	Pagès Clegg Thompson Salaman	Crozier Friedberg Lindblom Ghertman	Peters Waterman Ramanantsoa Reitter
Moyens pour la communication interne	Information liée à la tâche (consignes, procédures)	Information non liée à la tâche : réunion contact direct	Groupes participatifs	Analyse des besoins des acteurs information sur l'environnement	Sélection d'informations pertinentes à diffuser (pour la décision)	Supports d'information pour la propagande (journal, vidéo...)	Sélection des informations à transmettre, selon les publics	Projet d'entreprise procédure d'accueil, d'intégration

**Tableau 1-1 : Synthèse des buts de l'information et de la communication, selon les théoriciens des organisations, source : C. Bachelet [1996]**

Trois courants récents de la théorie des organisations<sup>30</sup> peuvent compléter le tableau précédent :

Courants	Ecologie des populations	La dépendance sur les ressources	Courant institutionnel
Buts de l'information	Adaptation de la	Communication tournée	La légitimité institutionnelle

<sup>30</sup> in Brown A.D. Starkey K., The Effect of Organizational Culture on Communication and Information, *Journal of Management Studies*, Vol. 31 Nr 6, 1994

et de la communication	communication aux exigences externes. Information restreinte et déformée.	vers la réduction de la dépendance	s'appuie sur le consensus communicationnel
Principaux représentants	Stichcombe Levins Heenan Freeman Aldrich	Pfeffer & Salancik	Meyer Rowan Zucker
Caractéristiques de la communication interne	Communication évolutive, liée au cycle de vie de l'organisation.	Vivier complexe de ressources. Style de communication consensuel.	Structure autolégitimative Communication conventionnelle, symbolique.

**Tableau 1-2 : Les courants de la théorie des organisations (suite)** adapté de [EUSKE ROBERTS 1987]

### **Synthèse Sous-Partie Un, chapitre 1 : la communication entre signe et signification**

La théorie de l'information de C. Shannon appliquée aux sciences humaines permet de proposer un modèle instrumental et quantitatif de l'information ; l'information est appréhendée ici comme un signe ou un signal. La vision interactionniste (école de PALO ALTO) appréhende l'information d'une façon systémique et la situe dans son contexte humain en introduisant l'importance du sens, des significations, des représentations, des comportements, des relations entre les personnes : la communication est ici une communion. La structuration de la communication s'établit de façon complexe.

L'information est construite et mise en scène. Elle s'inscrit dans la complexité organisationnelle. Les théories de l'organisation font ressortir des buts et des moyens variés de l'information et de la communication au sein des organisations ; pour l'école classique, il s'agit de motiver ; pour l'analyse sociologique, il s'agit d'établir des lieux de pouvoir et pour les approches culturelles, il s'agit d'intégrer les salariés.

*« La communication est un pouvoir et le pouvoir tend à s'approprier la communication... » [A. Bartoli 1991].*

## **Chapitre 2 : Pouvoir et information**

Pouvoir et information sont en relation récursive ; l'un et l'autre se forment et se déforment en fonction du processus de relation, qui les font vivre. Parmi les différentes sources de pouvoir figure l'information. Celui, qui accède à des informations, et les retient conforte son pouvoir quelle que soit sa position hiérarchique [MORIN P. 1991]. *« Le pouvoir, c'est détenir quelque chose que quelqu'un d'autre désire<sup>31</sup> »* ; or, les mécanismes de décision, la réduction de l'incertitude dépendent de l'information [BERNOUX 1985]. Le pouvoir peut être défini comme la capacité d'un acteur de modifier la conduite d'autres acteurs de la manière qu'il le désire. Il a donc un caractère relationnel, interactif.

Naturellement comme la communication est un pouvoir, elle donne du pouvoir à l'acteur ; celui-ci est, alors tenté de s'approprier la communication pour défendre, conforter ou accroître son pouvoir. Voilà pourquoi on ne peut réfléchir à la communication sans évoquer le pouvoir. J.-M. Peretti [1994] relève fort à propos cette citation de M. Crozier :

*« L'information, c'est du pouvoir et parfois, pour un bref moment l'instrument essentiel du pouvoir. Personne ne communique de l'information, sans prendre garde intuitivement au moins aux conséquences, qui peuvent en résulter du point de vue de sa situation de pouvoir. »*

Parce que l'information grâce à la technologie circule plus vite, certaines entreprises ont pu opérer des décentralisations, assorties de glissements de pouvoir, selon les uns, retirant aux sièges leur rôle de monopole traditionnel dans la détention de l'information.<sup>32</sup> Toutefois, ces glissements de pouvoir restent limités :

---

<sup>31</sup> D. Farney in Morin P. (1991)

*« Dans l'entreprise managériale, la définition des orientations stratégiques est concentrée entre les mains du top-management en liaison avec le conseil d'administration. Le pouvoir réel reste concentré au sommet et dominé par la logique du profit. » [AUBERT, DE GAULEJAC 1991].*

E. Enriquez<sup>33</sup>, dont G. Morgan [1989] classe les travaux dans la métaphore de la prison du psychisme, distingue plusieurs formes de pouvoir : le **pouvoir charismatique, bureaucratique, coopératif, technocratique, stratégique** ; selon lui, à chaque forme de pouvoir correspond une façon pour l'entreprise de faire adhérer les personnes.

La conquête peut se faire par **séduction psychique** :

*« Séduire, c'est utiliser certaines techniques, qui surprennent l'autre, le déstabilisent psychiquement, l'impressionnent, le font fantasmer, le rendent béat d'admiration et finalement le subjuguent » [TOURET 1995]*

Et l'on pourrait ajouter : qui l'aliènent et opèrent un pouvoir sur la personne.

V. Perret et B. Ramanantsoa [1996] décrivent la séduction comme un nouveau type de leadership, qui occulte la fausse promesse au profit de la reconnaissance, et se situe entre le discours charismatique et le discours consensuel. E. Enriquez [1995] considère que l'amalgame des managements japonais (décision prise en consensus dans un style coopératif) et américain (compétition à outrance, gestion par le stress) ne peut produire un modèle sain, dénué de contradiction ; au contraire, les personnes soumises à cette injonction paradoxale ne peuvent adhérer sincèrement au discours de leur dirigeant, toutefois, parce qu'ils sont pris dans une ambiance, ils agissent comme si ce discours était vrai. Il est à noter que les effets du pouvoir ont souvent conduit les intellectuels à focaliser leurs écrits sur ceux, qui détiennent ce pouvoir, et que finalement la littérature est très dépouillée en ce, qui concerne **les pratiques de réception** de la communication [MATTELART<sup>34</sup> 1994].

---

<sup>32</sup> in Les Echos du mardi 22/10/1996 : article de G. Trichard « Sièges sociaux : diviser pour mieux gérer »

<sup>33</sup> conférence du 18/3/1996 à l'ESC Ecully/Rhône

<sup>34</sup> Professeur à l'université de Rennes II, in Le monde 28/04/1994



## **Section 1 - Les théories de l'acteur**

### **A - L'analyse stratégique**

L'analyse stratégique de M. Crozier et E. Friedberg [1977] met l'accent sur l'information et le pouvoir : le pouvoir est ici une relation et non pas un attribut des acteurs ; cette relation est fondée sur l'échange donc sur la négociation, elle est intransitive, réciproque,, mais déséquilibrée.

*« Le pouvoir peut, et doit être défini comme la capacité d'un acteur à structurer des processus d'échange plus ou moins durables en sa faveur, en exploitant les contraintes et opportunités de la situation pour imposer les termes de l'échange favorables à ses intérêts. » ... « Le pouvoir réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir » [FRIEDBERG 1993].*

L'analyse stratégique repose sur les postulats de la liberté de l'acteur, de l'organisation comme construit (par le jeu des acteurs), de la différence entre les buts des personnes et ceux de l'organisation, de la rationalité des acteurs (rationalité limitée et contingente) [BERNOUX 1985]. L'intérêt de cette approche est la considération qu'elle confère à l'action et à la structuration d'un champ par le comportement des acteurs.

*« Le pouvoir n'est pas la guerre, ni même forcément le conflit » [Bernoux 1985].*

Le pouvoir dans cette analyse surgit dans les zones d'incertitude, et est le reflet d'une asymétrie entre les acteurs ; toutefois les acteurs ne sont pas dépourvus de ressources face à l'adversité.

*« Une autre source concrète du pouvoir concerne les positions dans un réseau de communication. Lorsque deux partenaires ou deux groupes doivent négocier, ceux, qui sont en position intermédiaire peuvent d'autant mieux jouer avec ces deux partenaires ; Etre un relais efficace avec l'environnement externe, non seulement est utile pour l'organisation, mais donne du pouvoir.» [AMBLARD, BERNOUX, HERREROS, LIVIAN 1996].*

Cette idée est à rapprocher de la centralité du réseau (cf. Parti Un : Sous-Partie Un : Chapitre 3 : Section2 – les réseaux et l'embeddedness.) G. Charreaux [1996] illustre

l'analyse stratégique d'un exemple : la stratégie informationnelle est décrite comme vecteur privilégié de l'enracinement pour les dirigeants. Si l'analyse stratégique a prévalu dans des systèmes fermés et traditionnels, la théorie suivante prend en compte les groupes.

### **B - Théorie des parties prenantes**

L'intérêt de cette théorie est d'opérer des **regroupements d'acteurs** et de mettre en exergue à, qui et ce à quoi un groupe d'individus comme les dirigeants par exemple prêtent attention. Qu'est-ce qu'une partie prenante ? Selon les chercheurs on peut appréhender une définition, selon une vision étroite ou vaste : c'est ainsi que la définition classique de Freeman<sup>35</sup> [1984] in [MITCHELL & alii 1997] verse dans la partie vaste de l'enjeu : une partie prenante dans une organisation est tout groupe ou individu, qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs de l'organisation. Alors que la définition plus restreinte de Clarkson<sup>36</sup> [1995] assimile les parties prenantes à des porteurs de risque volontaires ou involontaires. L'enjeu est unidirectionnel (définition restreinte) ou bidirectionnel (définition large).

Les différences majeures entre la vision étroite et la vision large se traduisent par les différences suivantes :

- Certains groupes, à l'égard de l'organisation, ont une revendication,, alors que d'autres disposent d'une influence
- Une distinction est établie entre les relations existantes et les relations potentielles
- La nature de la relation est variable en terme de pouvoir, dépendance et réciprocité

Les théories de l'agence, de la dépendance des ressources et des coûts de transaction permettent d'expliquer pourquoi le pouvoir joue un rôle aussi important dans l'attention que les directions portent aux parties prenantes. La théorie de la dépendance des ressources suggère que le pouvoir s'accroît pour ceux, qui contrôlent les ressources dont a besoin l'organisation. Le pouvoir obtenu par la possession de ressources confère un intérêt accru à la partie prenante aux yeux des directions.

Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J [1997] introduisent la notion d'urgence en plus de celles de pouvoir et de légitimité pour identifier, et détecter les parties prenantes saillantes

---

<sup>35</sup> Freeman R.E., *Strategic management : A Stakeholder approach*, Boston : Pitman, 1984

<sup>36</sup> Clarkson M.B.E., A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 92-117, 1995

dans l'esprit des dirigeants. Le qualificatif « saillant » doit être compris comme le degré de priorité que donne le dirigeant aux revendications des parties prenantes.

Ils reprennent la typologie du pouvoir de French et Raven [1972] : le pouvoir coercitif fondé sur la force, la violence, la contrainte, le pouvoir utilitaire fondé sur les ressources matérielles ou financières et le pouvoir normatif fondé sur les ressources symboliques. La légitimité peut être comprise comme une perception généralisée ou une supposition que les actions d'une entité sont désirables, convenables, appropriées dans un système socialement construit de normes, croyances, valeurs. L'urgence, troisième variable indépendante dans la relation manager – partie prenante, permet au modèle de revêtir une fonction dynamique. L'urgence est ce, qui demande une attention immédiate, pressante. Chacune de ces trois dimensions ne suffit pas seule à expliquer pourquoi une partie prenante devient saillante : mais la combinaison de ces dimensions permet une catégorisation des perceptions du management.

Ces théories nous amènent à tenter d'identifier chaque partie prenante du comité d'entreprise européen, et à déterminer le pouvoir dont elles disposent (cf. annexe – guide d'entretien).

## ***Section 2 - Conflit et négociation***

### **A - Conflit versus consensus**

Aborder le pouvoir, c'est aussi réfléchir à la qualité des relations entre les personnes, au degré de conflit ou de consensus, qui caractérise ces relations, et, qui varie, selon les cultures, les nationalités.

Or, dans cette instance européenne, les personnes participantes défendent des logiques, qui s'opposent traditionnellement. Le comité d'entreprise européen est donc un lieu potentiel de conflit.

Le conflit se produit quand une personne ou un groupe se sent affecté négativement par une autre personne ou un groupe par une divergence d'intérêt [RUBIN, PRUITT & KIM<sup>37</sup> 1994] ou par le comportement incompatible d'autrui [DEUTSCH<sup>38</sup> 1973].

---

<sup>37</sup> Rubin J.Z., Pruitt D.G., Kim S.H., *Social Conflict : Escalation, stalemate and settlement*, NY McGraw Hill, 1994, in De Dreu C., Van de Vliert E., *Using Conflict in Organizations*, Sage, 1997

<sup>38</sup> Deutsch M., *The resolution of conflict : Constructive and destructive processes*, New Haven, Yale University Press, 1973 in De Dreu C., Van de Vliert E., *Using Conflict in Organizations*, Sage, 1997

Les recherches en particulier américaines opèrent le plus souvent au sein d'un paradigme fonctionnaliste au sens de Burrell et Morgan [1980] ; autrement dit, elles considèrent l'organisation comme capable d'un consensus interne, et optent pour une recherche d'intégration. D. Collins [1996] classe par ailleurs les recherches récentes de Burnes, Kanter, Mink et Schein dans ce paradigme fonctionnaliste dans la mesure où elles se fondent sur la recherche de consensus et non sur une sociologie de changement radical.

*« La notion de politique vient de l'idée que, lorsque les intérêts divergent, la société doit procurer aux individus le moyen de concilier leurs différences par la consultation et la négociation » [MORGAN 1989].*

Le choix du consensus permet de maintenir l'ordre, l'homéostasie du système, tandis que conflit bloque les mécanismes normaux de la prise de décision [MARCH & SIMON 1960]. Le comité d'entreprise européen peut apparaître comme le lieu d'expression des conflits et de leur résolution vers une voie consensuelle.

## **B - L'apport positif du conflit**

*« L'exclusion des conflits n'est pas plus salubre que la volonté de fusion culturelle : le conflit représente un moyen de mise en œuvre de l'innovation. » [ALTER 1990]*

Il faut signaler à ce propos une tendance chez certains chercheurs, qui considèrent le conflit sous ses aspects productifs [DE DREU, VAN DE VLIERT 1997] dont nous relevons les orientations enrichissant notre questionnement :

- Turner et Pratkanis<sup>39</sup> [1997] proposent de stimuler le dialogue, et de promouvoir une forme de conflit constructif pour réagir aux méfaits du *groupthink* révélé par les

---

<sup>39</sup> Turner M.E., Pratkanis A.R., *Mitigating Groupthink by stimulating Constructive Conflict*, in De Dreu C., Van de Vliert E., *Using Conflict in Organizations*, Sage, 1997

travaux de I. JANIS<sup>40</sup> [1972] (in [MUGNY & alii 1995]). Le *groupthink* est la recherche extrême de concordance affichée par des groupes décideurs : leurs buts passent de la poursuite de résolution de problèmes à la suppression des conflits à n'importe quel prix ; ce phénomène a conduit des groupes à prendre des décisions parfois aux conséquences catastrophiques en terme financier et humain dont l'illustration classique est l'invasion de la baie des cochons et la destruction de la navette spatiale *Challenger*. En l'occurrence le groupe de l'entreprise le plus sensible au *groupthink* dans les prises de décision nous semble être celui constitué par l'équipe dirigeante, la coalition dominante disposant des pouvoirs exécutifs de décision.

- Linda L. PUTNAM [1997] conclut que la confrontation active par la négociation promeut la communication entre sous-groupes, accroît la compréhension mutuelle, et a pour conséquence une meilleure acceptation des accords et décisions qu'une coordination plus tacite. La fonction de négociation permet la découverte de problème, la révélation des intentions des opposants. Cette fonction ne surgit pas par le biais d'échange d'informations explicites, mais provient d'un apprentissage implicite glané au moment des conflits. La négociation favorise une prise de décision sur la base de l'identification et la signalisation de problèmes. Ce, qui empêche l'escalade du conflit vers la destruction de l'organisation tient à ce que la négociation n'est pas une simple confrontation entre direction et salariés, mais un événement au cours duquel de multiples groupes interagissent avant, pendant et après la négociation.
- Walton, Cutcher-Gershenfeld et McKersie<sup>41</sup> [1994] attestent que les confrontations actives entre syndicat et direction ont des conséquences positives sur la performance des salariés.
- pour Worchel<sup>42</sup> et al. [1993], le conflit joue un rôle crucial en aidant à définir les frontières du nouveau groupe, et en lui donnant une identité. Les conflits intergroupes peuvent augmenter l'obéissance aux buts organisationnels, et promouvoir des attitudes altruistes à l'égard des membres au sein d'un même groupe. Cette idée appliquée au comité d'entreprise européen, pourrait signifier que le groupe des représentants

---

<sup>40</sup> Janis I.L., 1972, *Victims of groupthink*, Boston, Houghton – Mifflin, in [MUGNY & alii 1995]

<sup>41</sup> Walton R.E., Cutcher-Gershenfeld J.E. et McKersie R.B., 1994 *„strategic negotiations : a theory of change in labor-management relations*, Cambridge, Harvard Business School Press, in De Dreu C., Van de Vliert E., *Using Conflict in Organizations*, Sage, 1997

<sup>42</sup> Worchel S. Simpson J.A., 1993, *Conflict between people and groups : Causes, processes and resolutions*, Chicago, Nelson Hal, pp. 76-89, in De Dreu C., Van de Vliert E., *Using Conflict in Organizations*, Sage, 1997

européens se constitue en se démarquant du groupe des représentants nationaux ; cette distinction peut contribuer à l'intégration du comité d'entreprise européen. Ce processus de différenciation pourrait en effet se manifester dans la mesure où les représentants européens ne cumulent pas des fonctions dans des institutions nationales. L'idée soulevée pose la question de la composition des instances européennes par rapport aux instances existantes et de la relation entre ces différentes instances.

Deux tendances contradictoires coexistent : une logique statique de maintien en l'état à court terme et une logique de bouleversement, de développement à long terme. F. Duchesne, secrétaire de la C.G.T., déclarait le 2/10/1996 que le conflit est un moment précieux, permettant aux salariés de s'exprimer, et de se libérer en sortant du silence habituel dans lequel ils sont confinés. Le conflit est considéré par les directions comme une maladie à cacher, alors que c'est un moment de construction. Toutefois la confrontation des points de vue n'est pas forcément du goût des directions, sans doute, parce qu'elle laisse des traces dans la relation de pouvoir. Autrement dit, le pouvoir n'est pas figé, il évolue avec le temps et l'action produite par les acteurs. Et les directions, par souci de contrôle souhaitent éviter une trop grande détérioration des pouvoirs en place, en s'orientant davantage vers une solution plus consensuelle, plus facile à maîtriser qu'un conflit, et utilisant la communication stratégique (cf. pp.71-73). L'idée de lieu conflictuel est proche de celle de la négociation.

### **C - La négociation et la communication**

Jacques Rojot [1994] considère la négociation comme un processus en situation dynamique, qui implique au moins deux parties en interaction, en conflit actif ou latent, et dont les intérêts sont opposés : ces parties tentent de résoudre le conflit, qui les oppose par la recherche d'un accord.

R.E. Walton et R.B. McKersie dans leur théorie comportementale des négociations du travail [1965] distingue la négociation distributive dont la fonction est de résoudre des conflits d'intérêts de la négociation intégrative dont la fonction est de trouver des intérêts communs et complémentaires, et de résoudre les problèmes confrontant les parties. Ils évoquent un troisième sous-processus d'activité : la structuration des attitudes, dont la fonction est d'influencer les attitudes des participants les uns envers les autres est un processus interpersonnel socioémotionnel influençant les changements d'attitude et les

relations. Enfin la négociation intra-organisationnelle, qui signifie le consensus obtenu entre deux rôles contradictoires du négociateur : défendre les intérêts de la partie que représente le négociateur, et assurer la continuité de la relation avec la partie adverse.

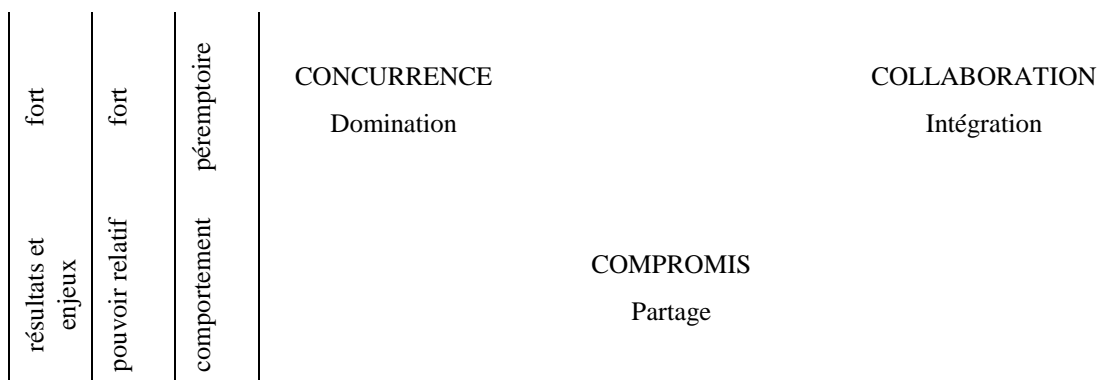
*modèle de relations*

<i>dimensions d'attitude</i>	<i>conflit</i>	<i>endiguement agression</i>	<i>accommodation</i>	<i>coopération</i>	<i>connivence</i>
motivation et tendance d'action vers l'autre	rivalité poussant à détruire, et à affaiblir		politique individualiste de non-intervention	coopération pour assister et préserver	
croissance sur la légitimité de l'autre	déni de légitimité	reconnaissance de mauvaise grâce	acceptation de statu quo	légitimité complète	non applicable
niveau de confiance	extrême méfiance	méfiance	confiance limitée	confiance étendue	confiance basée sur le potentiel de chantage mutuel
degré d'amitié	haine	antagonisme	neutralité courtoisie	amitié	relations intimes 'petits amis'

**Tableau 2-1 : Les composants d'attitude dans le modèle de relations**

**d'après R.E. Walton et R.B. McKersie [1965]**

T.N. Gladwin et I. Walter [1979] in [NEGANDHI 1987] proposent le modèle de résolution des conflits sociaux après avoir constaté que les conflits portent sur les droits de l'homme, les règlements contestables, les relations du travail et la pollution de l'environnement (thème sur lequel ils se concentrent) [GLADWIN, WALTER 1976]. Ils s'intéressent aux conflits survenant dans les multinationales, qui opèrent dans un environnement comprenant de multiples groupes d'intérêts. Ils soulignent que la motivation des conflits (les enjeux et la dépendance mutuelle des intérêts) est un déterminant plus important du comportement durant le conflit que la capacité (le pouvoir et la qualité de la relation), parce que la capacité est plus malléable que les motivations sous-jacentes [GLADWIN 1983].



faible	faible	conciliant	EVITEMENT	ACCOMMODATION	
			Négligence	Apaisement	
			non coopératif	Comportement	coopératif
			faible	Qualité de la relation	forte
			faible	Dépendance mutuelle des intérêts	fort

**Figure 2-1 : Modèle de résolution de conflit (traduit de T.N. Gladwin et I. Walter, multinationals under fire, NY, Wiley & sons 1979)**

### *Section 3 - Evolution humaniste*

H. Laborit [1974] considère que ceux, qui détiennent le pouvoir, sont réticents à transmettre l'information source de déstabilisation des structures hiérarchiques en place. Même si ce discours teinté d'idéalisme concerne la société en général, il n'en reste pas moins vrai que les décideurs en orientant leur politique de gestion vers la communication de la stratégie acceptent de courir le risque d'une déstructuration hiérarchique et d'un bouleversement de la distribution des pouvoirs au sein de l'organisation. Cette prise de risque doit donc être compensée par des enjeux, qui peuvent être :

- idéologiques en l'occurrence humaniste, contribuer à l'émancipation des hommes, conforme à une évolution voulue de la société,
- une nécessité relevant de l'obligation légale que constituent certains dispositifs issus des relations industrielles comme les syndicats, les comités d'entreprise, les comités d'entreprise européens,
- la sécurité organisationnelle et économique ; celle-ci est liée à une politique sociale dont les buts consistent à prévenir tout risque de conflit avec le personnel, et à instaurer un climat favorable à la performance économique par la stabilité du climat social,
- de maîtriser la complexité ; il s'agit de faire fonctionner le tout afin de bénéficier des synergies que procurent la coordination et l'engagement des personnes.
- le plaisir de communiquer, [LE CARDINAL 1989] en souligne les effets pervers :

*« La communication peut devenir un but en soi et prendre le pas sur la réalisation d'un projet en commun... elle peut aussi être source de déplaisir et de démotivation si elle s'effectue régulièrement sur un mode agressif. Elle*



*peut générer, alors la méfiance dans les autres, la perte de confiance et le repli sur soi. »*

Ce risque peut être naturellement contourné en jouant sur la qualité, la transparence de l'information. Le pouvoir va jouer un rôle fondamental quant à la manière de communiquer ou non la stratégie. B. de Jouvenel [1972] s'étonne de la faculté d'obéissance des hommes liée au crédit qu'ils accordent à ceux, qui détiennent le pouvoir.

D'autres raisons peuvent être énumérées : l'habitude, la confiance, la réputation, la crainte de la sanction, le style de commandement, la fascination, la séduction. Les relations interpersonnelles particulièrement celles, qui sont fondées sur la connaissance personnelle et la stabilité des liens favorisent la confiance (BAUDRY 1994). La Rochefoucauld<sup>43</sup> [1678] écrivait : « *la confiance fournit plus à la conversation que l'esprit* ». Si le XVII<sup>ème</sup> siècle mettait davantage l'accent sur la conversation, la rhétorique que notre siècle, il nous semble que l'on peut comprendre la conversation comme source de la communication actuelle.

La confiance est au sens étymologique liée dans ses racines à la foi et à l'engagement d'une personne pour une idée, une autre personne, une croyance. Son rôle peut être significatif dans le dialogue, les échanges entre les parties. Les relations de confiance sont-elles possibles du fait des relations interpersonnelles, sont-elles souhaitées par les partenaires au sein des entreprises, dans quelle mesure parvient-on à établir des relations de confiance, quels avantages les parties peuvent-elles en tirer ?

*« Tout individu, quel que soit son niveau intellectuel souhaite comprendre le pourquoi des choses. C'est pourquoi les décideurs, les commandeurs, notamment politiques même dans un système totalitaire pour rester crédibles, donc pour prendre le pouvoir ou rester au pouvoir ou étendre leur pouvoir, justifient leurs actions d'une certaine manière. » [TOURET 1995]*

K.E. Weick [1996] donne un exemple de la nécessité de la justification après étude d'une catastrophe, et il la définit comme la longueur et la profondeur des instructions concernant une stratégie de suppression. La suppression des comportements habituels d'une équipe lorsqu'elle est souhaitée par son encadrement nécessite la justification de ce changement.

---

<sup>43</sup> in les maximes, ed Flammarion, 1977

*« Le pouvoir réel qu'exige le dominé, c'est moins celui de consommer que celui de participer à la décision. Or, pour cela, c'est une information généralisée et non pas seulement spécialisée qu'il doit acquérir » [LABORIT 1974].*

Cette information généralisée est source de développement du potentiel créatif de l'Homme. C'est peut-être, parce que la créativité devient de plus en plus nécessaire à la société contemporaine que l'entreprise est contrainte peu à peu d'accorder à l'Homme une place radicalement nouvelle dans son organisation, et pour y parvenir, à orienter ses actions dans le monde de l'information.

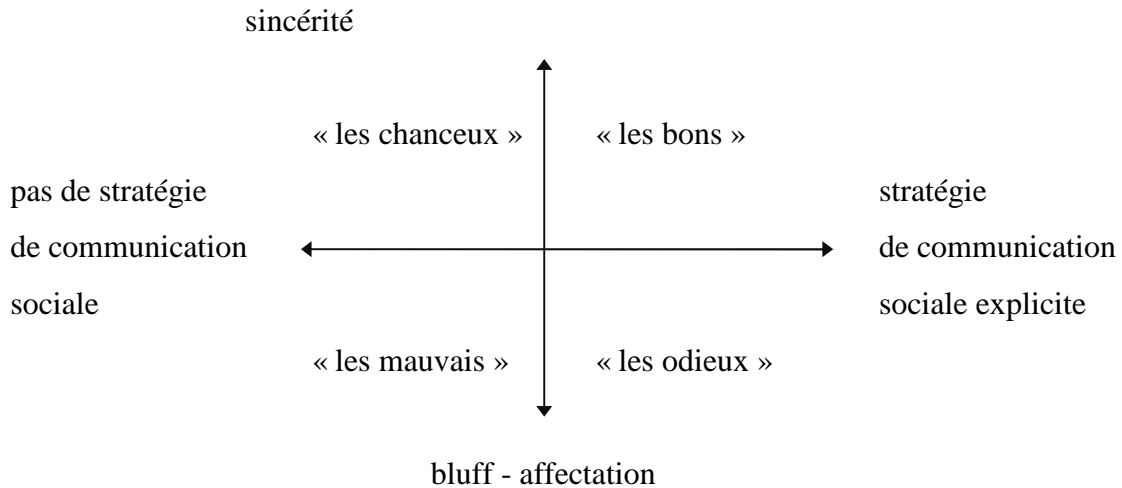
La participation des travailleurs n'a pas toujours été adoptée, selon le mode de relations industrielles par le monde syndical et ouvrier en particulier français dans la mesure où participer, c'est risquer de modifier le jeu des relations de pouvoir, accepter des compromis, et réduire ses facultés d'opposition. De même la participation est une philosophie du management organisationnel dont le succès dépend de son **acceptation par l'encadrement** [SALAMON 1992]. La participation peut aussi être considérée comme une stratégie managériale et incluse dans la sociologie de régulation au sens de W.G. Burrell et G. Morgan [1979].

#### **A - Communication sociale et sincérité**

Le pouvoir pose le problème de la sincérité des informations. Comment s'articule la communication sociale (qui englobe la communication stratégique) avec la sincérité de la communication ? En gérant la communication soigneusement et en conséquence la production du processus culturel, les groupes et individus, qui détiennent du pouvoir dans les entreprises peuvent légitimer leur position, et instituer une forme de contrôle social, qui permet d'éviter d'exercer un contrôle direct [PHILLIPS BROWN 1993]. On peut supposer que l'engagement des dirigeants dans une stratégie de communication sociale s'échelonne, selon un continuum avec à chaque extrême : ceux, qui ont, et ceux, qui n'ont pas de stratégie de communication sociale explicite, active. A cela se superpose une dimension de transparence, de sincérité des croyances ou au contraire, de bluff [STOREY 1992], d'affectation.

*« Le premier problème est celui de la vérité » [FOMBONNE 1991]. La vérité existe-t-elle, et surtout est-elle toujours bonne à dire, en particulier ne risque-t-elle pas d'amputer l'effet de surprise de certaines décisions, et s'avérer coûteuse en cas d'indiscrétion ? Ainsi nous pouvons supposer que ces deux dimensions déterminent quatre attitudes,, qui nous*

semblent s'apparenter à la modélisation de D. Guest et K. Hoque<sup>44</sup> [1996] , et dont nous reprenons les termes éloquents et quelque peu provocateurs moyennant quelques adaptations.



**Figure 2-2 : Attitude des dirigeants, selon les stratégies de communication sociale**

La variable sincérité/affectation donne du relief au continuum de la stratégie de communication explicite ou non , et permet de distinguer plusieurs qualificatifs des attitudes des dirigeants risquant de déteindre sur la communication en elle-même. Toutefois ce modèle ne rend pas bien compte de la complexité organisationnelle et du cheminement de l'information émise par le dirigeant, transitant par certains acteurs, pour atteindre la cible voulue avec quelques déformations. L'attitude des dirigeants est-elle suffisante pour juger de la communication sociale ? Où situer l'homme, et où situer l'organisation en général ? Entre les deux extrêmes pourraient se situer les ensembles organisation/personnes aux attitudes conflictuelles. Par exemple les dirigeants d'une organisation peuvent globalement décider d'une stratégie de communication sociale, qui n'est pas acceptée par certains de ses membres, en particulier par ceux, qui craignent une perte de leur pouvoir. Cette résistance altère la décision, et modifie la communication.

### **B - Ethique versus pouvoir**

REITTER et RAMANANTSOA [1985] évoquent la passion du complot et du pouvoir sans projet : le système humain est, alors dépossédé d'une direction politique sous le joug des

<sup>44</sup> in Beardwell, 1996

réactions opportunistes des acteurs. Or, cette volonté éthique et philosophique d'attribuer à l'Homme une place centrale dans l'organisation, est nécessaire à l'existence d'une communication interne et sociale [LABRUFFE 1987]. F. Cormerais et A. Milon [1994] proposent le concept de communication ouverte étroitement liée à une éthique du management dans lequel « *l'universalité de l'intérêt commun reste le principe fédérateur* ». L'avènement de la société post-moderne a pour effet d'individualiser l'Homme et de l'éloigner des valeurs collectives créant par-là un manque de cohésion à la base du questionnement et du désir d'éthique, qui abonde dans la littérature, les revues spécialisées (cf. journaux comme Business Ethics). L'entreprise citoyenne est-elle un mythe comme le souligne M. Bernard, directeur de l'ANPE, un mythe que s'approprient des personnes justement aux prises avec des problèmes d'éthique ? J. F. Pilliard, Directeur des Ressources Humaines de Ciba Geigy<sup>45</sup> préfère évoquer le concept de responsabilité sociale à celui de l'entreprise citoyenne.

### **Synthèse Sous-Partie Un, chapitre 2 : Pouvoir et information**

La théorie des parties prenantes permet de mettre en évidence l'influence de relations complexes sur le comportement des personnes. Le pouvoir et la communication, notions relationnelles, sont étroitement liés : le pouvoir s'approprie la communication, la communication donne du pouvoir. La communication joue un rôle dans l'équilibre de l'organisation. Cette vision individualiste, pragmatique se complète d'une vision plus collective, idéaliste incarnée par l'évolution humaniste. Celle-ci cherche à optimiser le potentiel créatif de l'homme, et tend à mettre l'accent sur les relations de confiance, la transparence des informations, la sincérité, la participation, l'éthique. Le conflit peut être envisagé sous ses aspects positifs de contre-pouvoir et d'apport constructif à la diversité.

---

<sup>45</sup> 7ème congrès de l'AGRH, le 25/10/1996

### **Chapitre 3 : Rapprocher institution et action : structuration**

#### *Section 1 - Théorie institutionnelle*

##### **A - Les approches sociologiques**

Peter BERGER et Thomas LUCKMANN écrivent en 1966 « *the Social Construction of Reality* » ouvrage classique fondateur. Ils s'intéressent à la relation face-à-face, et développent la notion de typification en fonction de laquelle les autres sont appréhendés, et traités au cours des rencontres [BERGER & LUCKMAN 1996]. Ils situent les origines de l'institutionnalisation dans l'accoutumance, qui implique qu'une action peut être reproduite dans le futur de la même manière. L'institutionnalisation se manifeste chaque fois que des acteurs effectuent une typification réciproque d'actions habituelles. Chacune de ces typifications est une institution, et pour comprendre une institution, il s'agit de comprendre le processus historique à l'intérieur duquel elle a été formée.

L'intérêt des institutions consiste dans leur contrôle de la conduite humaine qu'elles canalisent dans une direction bien précise au détriment de beaucoup d'autres directions, qui seraient théoriquement possibles. Toutefois si les institutions structurent le champ de l'action, elles ne déterminent pas avec exactitude le programme des acteurs [MÜLLER-JENTSCH 1998] et Jacques Rojot [1997, 1998] plaide pour un individualisme méthodologique complexe, qui intégrerait la richesse des approches institutionnelles et les théories de l'acteur en utilisant par exemple les éléments de la théorie de la structuration au niveau de l'organisation.

L'homme intégré dans une collectivité et son monde social interagissent entre eux. Le produit agit en retour sur le producteur. L'analyse des rôles recèle les médiations entre les univers macroscopiques de significations objectivées (créées par les uns intériorisées par les autres) et les moyens par lesquels ces univers deviennent subjectivement réels pour les individus. L'objectivation est le processus par lequel les produits externes de l'activité humaine atteignent l'objectivité, et sont accessibles à la fois à ceux, qui en sont les auteurs et aux autres hommes. Nous développerons donc plus loin l'analyse des rôles comme moyen d'établir un lien entre l'individu et l'institution.

Paul J. DIMAGGIO et Walter W. POWELL [1991] dans leur chapitre introductif expliquent les caractéristiques du nouvel institutionnalisme. Le nouvel institutionnalisme apparut dans l'analyse organisationnelle en 1977 avec les travaux de John MEYER, prend comme point de départ l'homogénéité frappante des pratiques et des arrangements relevés dans le monde du travail, les Etats, les entreprises... Cela nous pousse à poser la question suivante :

- **les pratiques relevées au sein des comités d'entreprise européens sont-elles homogènes, tendent-elles à devenir convergentes ?**

L'institution est-elle le reflet des préférences des individus et des acteurs de l'organisation ou la représentation de résultats collectifs, qui ne sont pas la simple somme des intérêts individuels ? Nous penchons pour cette seconde idée, et pensons que l'individu n'est pas entièrement libre de choisir des normes sociales ou des procédures légales. Il agit en se guidant sur l'expérience des autres à partir de situations comparables. Cette action de comparaison est illustrée par les pratiques de *benchmarking* [MUELLER 1996]. Par ce procédé les organisations recherchent activement à imiter des modèles de rôle perçus comme étant des modèles réussis, promulgués par des experts et des formateurs. Or, dans un phénomène nouveau comme celui de la formation du comité d'entreprise européen, la question sera de savoir quelles seront les expériences, qui vont guider le fonctionnement du comité d'entreprise européen. Quel est le cadre culturel et historique dans lequel s'encastrent les expériences.

Parce que les néoinstitutionnalistes considèrent l'institutionnalisation comme opérant au niveau sectoriel et sociétal, ils traitent les organisations comme des ensembles d'éléments standardisés couplés lâchement. L'un des objectifs sera de repérer la nature de ces éléments standardisés à partir du discours et plus particulièrement à partir des « **obsessions des acteurs** ».

L'institutionnalisation tend à réduire la variété au sein des organisations. L'effet institutionnel joue sur l'homogénéité et la stabilité de l'organisation. La question appliquée au comité d'entreprise européen est donc :

**Quelle est l'homogénéité, qui ressort dans la forme, le fonctionnement du comité d'entreprise européen ?**

Si l'effet institutionnel s'inscrit dans la durée, on peut imaginer que les formes organisationnelles variées voire chaotiques au début de leur constitution tendent à converger vers une forme plus homogène et plus stable au cours du temps, un peu à la manière d'un cycle de vie de produit. Ce constat dérivé de l'institutionnalisation sera pris en compte lors des critères de choix des comités d'entreprise européens : sur quelle partie de la courbe d'évolution pourra-t-on situer les comités d'entreprise européens que nous étudions ?

J.W. MEYER et B. ROWAN [1977] montrent que l'isomorphisme avec les institutions environnantes pousse les entreprises à incorporer des éléments plutôt légitimes extérieurement qu'efficaces ; que les entreprises emploient des critères d'évaluation externes ou cérémoniaux pour définir la valeur des éléments structurels, que la poursuite de l'isomorphisme réduit la turbulence, et maintient la stabilité. L'isomorphisme est le processus, qui force une unité de population à ressembler à d'autres unités, qui font face au même ensemble de conditions environnementales [DIMAGGIO, POWELL 1983]. L'utilisation d'éléments institutionnels fournit une légitimité, qui empêche l'éventuelle remise en question des pratiques de l'entreprise. Ces auteurs insistent sur l'importance de l'aspect cérémonial. L'institutionnalisation d'un comité d'entreprise européen correspond en partie à un besoin de légitimité, une nécessité de refléter des procédures et un cérémonial communs à ceux pratiqués par les autres entreprises.

Cette réflexion nous amène à distinguer les précurseurs, ceux, qui ont pris des risques en innovant et en mettant en place les comités d'entreprise européens, avant que les Etats ne légifèrent. Paul J. DiMaggio et Walter W. Powell [1983] distinguent trois mécanismes de changement isomorphe : l'isomorphisme coercitif, qui provient d'une influence politique et du problème de la légitimité, l'isomorphisme mimétique, qui résulte de standardisation des réponses face à l'incertitude, l'isomorphisme normatif associé à la professionnalisation.

L'isomorphisme coercitif présente dans notre cas une place non négligeable dans la mesure où le comité d'entreprise européen fait l'objet d'une loi, qui l'institue. Mais le degré de coercition reste faible dans la mesure où les contraintes juridiques permettent aux entreprises ayant passé des accords avant le 22 septembre 1996 (et relevant de l'article 13) d'en rester à leur forme première d'institutionnalisation ; quant aux entreprises, qui relèvent de l'article 6, elles peuvent échapper à la mesure si les cent salariés requis ne se

manifestent pas pour exiger la mise en place d'un comité d'entreprise européen. Si actuellement le degré coercitif est faible, rien ne permet d'affirmer qu'il le restera. En effet, les instances européennes font le point régulièrement des avancées pratiques des entreprises sur ce terrain ce, qui les aide à adapter les législations. Elles peuvent envisager d'abaisser le seuil des entreprises tombant sous le coup de la loi, et étendre le nombre des comités d'entreprise européens ou modifier les attributions des comités d'entreprise européens en choisissant une politique plus homogène. Jusqu'alors la directive a favorisé les accords d'anticipation : les directions souhaitant éviter la lourdeur entraînée par les dispositions de l'article 6, prévoyant la réunion d'un groupe spécial de négociation, ont signé des accords d'anticipation avant le 22 septembre 1996 au titre de l'article 13. Un développement du dispositif légal est situé en annexe.

### **B - L'effet sociétal**

M. Maurice in [BERNOUX 1985] propose une approche qualifiée de sociétale. Celle-ci étudie les phénomènes micro (la régulation des relations par les acteurs) dans leurs rapports à la culture, qui les a modelés. Ce type d'approche semi-inductive permet de re-situer les acteurs dans leur relation (lien social) à la société. C'est la cohérence globale de ce lien social, qui permet de comparer une société à une autre. Le modèle national repose sur :

- le rapport éducatif, c'est à dire la formation des travailleurs, les hiérarchies et les qualifications, la mobilité
- le rapport organisationnel, c'est à dire les structures d'emploi, les rapports dans le travail, la hiérarchie et l'encadrement
- le rapport industriel, c'est à dire la formation des rémunérations, le syndicalisme, les modes de conflits et des négociations.

L'approche cherche à déterminer comment les acteurs construisent les organisations, et comment ce processus est influencé par le cadre sociétal à l'intérieur duquel les acteurs agissent. Pour cette analyse, il s'agit de prendre en compte les facteurs historiques et écologiques [MUELLER 1994]. L'effet sociétal est lié à l'isomorphisme dans la mesure où les organisations peuvent être considérées comme des entités sociales intégrées dans les structures de valeur et institutionnelles constituant la culture d'une société. Dans cette approche, les organisations et la société tendent à se refléter structurellement.



L'effet sociétal est proche du courant initié par R. WHITLEY [1994] et traitant des systèmes d'affaires nationaux (« *national business systems* »), qui avance que les agents économiques dans des pays différents sont influencés par le cadre institutionnel national déterminant les institutions financières, le système de propriété, la structure et la politique de l'Etat, la régulation des marchés, la représentation des salariés etc..

## **Section 2 - Les réseaux et l'*embeddedness***

La théorie institutionnaliste peut être prolongée par l'approche réseau ; un réseau social étant un ensemble de nœuds (constitué de personnes ou d'organisations) liés entre eux par un ensemble de relations sociales (amitié, transfert de fonds, adhésion se chevauchant) d'un type particulier [NOHRIA ECCLES 1992]. Le but de cette approche consiste à ne pas se confiner à un ensemble organisationnel défini au sein d'une frontière,, mais à porter son attention sur l'aspect relationnel, qui lie des personnes. Identifier et analyser ces réseaux cachés peut permettre une meilleure compréhension de l'organisation. L'intérêt est de déceler les sources des forces environnementales au moyen de principes d'analyse du réseau tels que la cohésion, l'équivalence structurelle, la prééminence, la centralité. L'approche par les réseaux sociaux, à la différence des approches classiques utilisant des facteurs de contingence (la taille, l'âge, la structure..), nous incite à examiner des données relationnelles [WASSERMAN & FAUST 1994]<sup>46</sup>, comme propriétés d'un système d'acteurs.

C. OLIVER [1991] situe les théories de la dépendance des ressources et de l'institutionnalisation sur un continuum de comportement allant d'un acquiescement passif (théorie institutionnelle) à une manipulation active et à un contrôle des pressions externes (théorie de la dépendance des ressources). Comment les forces externes à l'organisation affectent son comportement et sa structure ? Les deux théories (institutionnelles et dépendance des ressources) insistent sur le fait que les organisations font face à une variété de pressions externes et que ces exigences doivent être gérées afin que l'organisation survive [SCOTT 1992]<sup>47</sup>.

### **A - Les contrastes entre réseau interne et réseau externe**

---

<sup>46</sup> in ROWLEY 1997, Wasserman S., Faust K., *Social network analysis : Methods and applications*, NY, Cambridge University Press, 1994

**La densité** est la proportion des liens existants par rapport aux liens possibles parmi les acteurs d'un réseau. Cette caractéristique du réseau joue un rôle dans la communication : plus le réseau est dense, plus la communication au sein du réseau est efficace ; moins il est dense, plus les sous-groupes isolés se développent. Plus le réseau est dense, plus les organisations font preuve de conformisme, car les valeurs institutionnelles sont élaborées par les réseaux et diffusées parmi les réseaux [MEYER & ROWAN 1977]. La densité forte favorise la coordination, le consensus sur des thèmes, qui deviennent des normes. Si le réseau activé par les Directeurs des Ressources Humaines est dense, et que les acteurs externes à l'entreprise sont activés par les réseaux, et si l'influence externe est forte dans le réseau global, on peut s'attendre à ce que la structuration se produise de façon normée.

Le réseau global est constitué par l'ensemble des liens que le Directeur des Ressources Humaines active pour mettre en œuvre sa mission de mise en place et fonctionnement du comité d'entreprise européen. Parmi ces liens on peut distinguer ceux, qui concernent des personnes appartenant à l'entreprise (réseau interne) de ceux des personnes n'appartenant pas à l'entreprise (réseau externe). Nous avançons donc l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 1-Erreur ! Argument de commutateur inconnu.- Le réseau externe favorise l'isomorphisme, le réseau interne l'idiosyncrasie**

Le réseau externe pousse au conformisme, à une institutionnalisation, alors que le réseau interne pousse à des adaptations, à des caractéristiques spécifiques à l'entreprise. En effet, le réseau externe composé de spécialistes juridiques ou syndicalistes européens, qui se rencontrent, échangent, et peuvent être tentés par la convergence est un réseau dense ou appelé à le devenir, qui favorise une vision uniforme du comité d'entreprise européen. A l'opposé, le réseau interne face à la structuration du comité d'entreprise européen est davantage à l'image de la diversité des entreprises. En effet, en interne la volonté de convergence varie, selon les politiques des entreprises.

A propos de la convergence, on peut penser que ce mouvement, parce qu'initié au niveau des instances politiques européennes se développe plus rapidement au niveau des Etats et donc de la législation et moins rapidement ou de façon moins homogène parmi les

---

<sup>47</sup> in [ROWLEY 1997], Scott W.R., *Organizations : Rationals, natural, open systems*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1992

entreprises. On retrouve naturellement cette distinction au niveau de la structuration des comités d'entreprise européens entre les réseaux externes tributaires de la législation européenne et les réseaux internes à qui l'on impose cette législation. Le réseau interne souffre donc d'un retard par rapport au réseau externe ce, qui le place dans le souci de la négociation, du particularisme. Ces deux forces (conformisme vs adaptation) s'opposent.

D. KRACKHARDT [1992, 1993] distingue trois types de réseaux relationnels : le réseau des conseils, qui révèle ceux, qui aident les personnes dans la résolution de problème, et fournissent l'information technique, le réseau de confiance, qui montre les personnes partageant l'information sensible et se soutenant en cas de crise, le réseau de communication, qui dépeint les personnes en relation à propos de leur travail sur une base régulière. A la différence de R. BURT<sup>48</sup>, il insiste sur la force des liens forts et la psychologie, qui l'entoure : ses caractéristiques affectives, l'intensité émotionnelle, l'intimité, la réciprocité et le temps passé sont constitutifs de la *philos*, qui seule contribue au changement. Nous n'avons pas l'ambition de procéder au repérage systématique de ces formes de réseau, mais notre attention est portée sur la multiplicité des qualificatifs relationnels.

### ***Section 3 - Intérêt du rôle***

Le rôle est une notion, qui a été reconnue comme centrale dans la compréhension du comportement des personnes au sein des organisations. C'est en partie par les rôles que nous allons tenter de capturer l'institutionnalisation du comité d'entreprise européen. En effet, la latitude qu'autorise la directive, entraîne des arrangements différents les uns des autres et résultant d'intention managériale propre à chaque entreprise. **Quel va donc être le rôle du comité d'entreprise européen, à quoi sert une telle instance ?**

#### **A - Le sens du rôle**

Anne-Marie ROCHEBLAVE SPENLE en 1969 a effectué une revue de littérature sur le rôle en psychologie sociale, et examine le cheminement de cette notion :

---

<sup>48</sup> in [NOHRIA, ECCLES 1992]

- Les rôles de l'individu, correspondent aux côtés statiques et prévisibles de la conduite. G. H. MEAD [1934]<sup>49</sup> leur oppose l'aspect dynamique, original et imprévisible de la personnalité. Il considère que les rôles sont déterminés par d'autres rôles, les interactions par d'autres interactions. Il rattache le rôle uniquement aux situations particulières dans lesquelles il apparaît. Il s'agit donc d'un rôle de situation au sens étroit, dépendant uniquement de la situation elle-même et non de quelques normes extérieures, qui le fonderaient.
- R. LINTON<sup>50</sup> [1936] élargit ces conceptions en rattachant celles-ci à des phénomènes de groupe. Le rôle constitue le comportement concret d'un individu, l'actualisation dynamique d'un statut. Il faut distinguer les statuts assignés, des statuts conquis. Pour Linton la personnalité liée au statut, représente le type idéal de personnalité que la société encourage pour toutes les personnes occupant un certain statut. Le sujet n'opère pas seulement en tant qu'individu,, mais en tant que membre d'un groupe ; sa conduite manifeste représente un compromis entre des prescriptions sociales et des caractères personnels.
- Pour MORENO<sup>51</sup> [1934], les rôles sont envisagés dans la conduite de la personne, qui les joue. Celle-ci les interprète avec plus ou moins de liberté et de spontanéité ; elle peut soit les assumer, les prendre, c'est-à-dire adopter une attitude figée, et s'en remettre à un produit tout fait, soit jouer, les faire jaillir de sa propre personnalité, et modifier profondément le modèle préétabli. Il distingue les rôles copies, des rôles créations.
- T.M. NEWCOMB<sup>52</sup> [1950, 1951] se penche sur la dépendance des conduites de rôle. Cette notion se situe à l'intersection entre le domaine psychologique et sociologique. Les positions et les rôles ne s'établissent que progressivement, au cours des nombreuses interactions dans lesquelles s'engagent les sujets. Il s'agit de distinguer le comportement de rôle, qui constitue une forme de la conduite de communication et le rôle lui-même, qui lui sert de modèle.

---

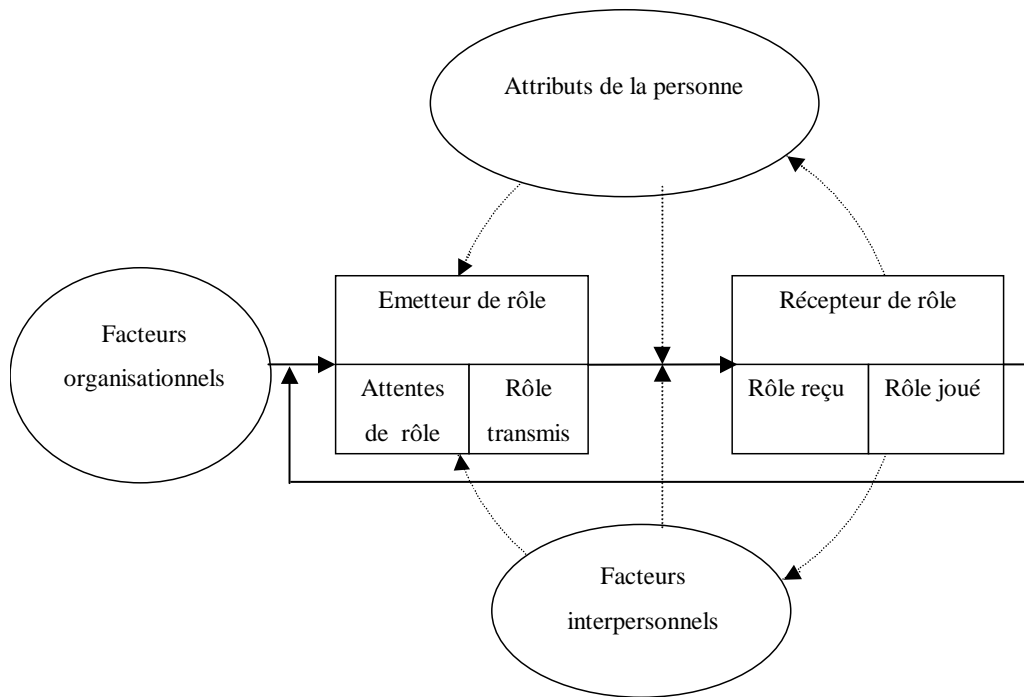
<sup>49</sup> G.H. Mead, *Mind, self and society*, Chicago, Charles W. Morris, 1934 in Rocheblave-Spenlé A.-M., *La notion de rôle en psychologie sociale*, PUF, 2<sup>ème</sup> éd., 1969

<sup>50</sup> Linton R., *The study of man : An introduction*, NY, Appleton century, 1936 in Rocheblave-Spenlé A.-M., *La notion de rôle en psychologie sociale*, PUF, 2<sup>ème</sup> éd., 1969

<sup>51</sup> Moreno J.L., *Fondement de la sociométrie*, Paris, PUF 1934, in Rocheblave-Spenlé A.-M., *La notion de rôle en psychologie sociale*, PUF, 2<sup>ème</sup> éd., 1969

<sup>52</sup> Newcomb T.M., *Social psychology*, NY, Dryden Press, 1950 and *Social psychological theory*, in Rohrer & Sherif, 1951, in Rocheblave-Spenlé A.-M., *La notion de rôle en psychologie sociale*, PUF, 2<sup>ème</sup> éd., 1969

- Chez T. PARSONS<sup>53</sup> [1951], les rôles sont aussi nombreux que les situations interactionnelles, il existe un certain flottement entre le rôle défini uniquement par des attentes réciproques dans une situation d'interaction et les rôles institutionnalisés représentant un modèle culturel que le sujet doit suivre pour ne pas encourir des sanctions négatives de la part d'autrui.
- Pour KATZ et KAHN [1966 p 172], le rôle occupe une place centrale dans la théorie des organisations ; l'individu a une place dans l'espace organisationnel, qui correspond à un ou plusieurs rôles en relation avec d'autres rôles. Le rôle joué est constitué d'actions répétitives interdépendantes s'inscrivant dans un sous-système social. Ils distinguent les rôles attendus, transmis par l'émetteur, des rôles reçus et joués par le récepteur. Ils décrivent le modèle de fonctionnement suivant.



**Figure 3-1 : Le modèle de prise de rôles de Katz et Kahn**

traduit de KATZ Daniel, KAHN Robert L., *The Social Psychology of Organizations*, NY, John Wiley and Son, 1966

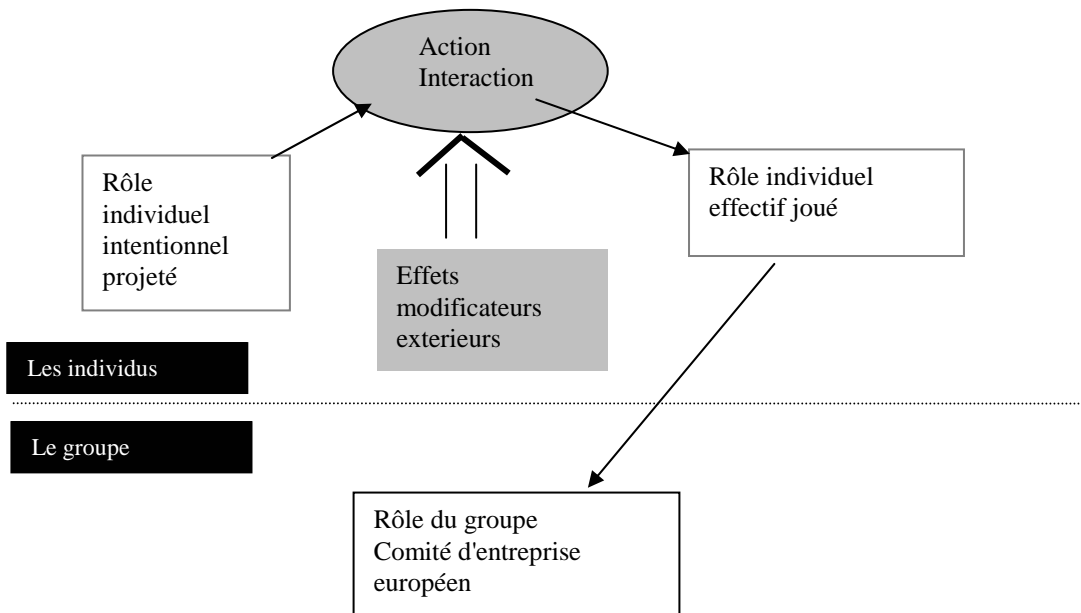
Cette approche permet de situer les lieux de conflit possible, intra ou inter-émetteur, conflit inter-rôle et personnel. Appliqué à la problématique du comité d'entreprise européen, ce

<sup>53</sup> Parsons T., *The social system*, The Free Press, 1951, in Rocheblave-Spenlé A.-M., *La notion de rôle en psychologie sociale*, PUF, 2<sup>ème</sup> éd., 1969

modèle pose le problème de l'identification de l'émetteur de rôles donc de la définition du système contrôleur. Si ce modèle est pertinent dans une relation hiérarchique simple, il se révèle insuffisant dans le cadre du comité d'entreprise européen puisque les représentants sont susceptibles d'être contrôlés à la fois par les directions et les syndicats. La seconde raison de son insuffisance tient dans la non prise en compte du caractère collectif du rôle.

### B - Rôle et groupe

Nous distinguons le rôle intentionnel que l'individu projette, qui est relatif à ses intentions d'action, à ses **croyanances** et à ses attentes du rôle effectif réellement joué par l'individu en tant qu'acteur. Les intentions viennent s'insérer dans un cadre institutionnel, social, culturel, qui comprend des contraintes venant confronter, et limiter le rôle intentionnel.



**Figure 3-2 : L'enchevêtrement des rôles**

Le rôle effectif individuel se déploie simultanément avec le rôle d'autres acteurs et les effets de synergie font que l'agrégation des actions individuelles produise, et devienne une action collective. Pourquoi s'intéresser aux intentions, alors qu'en définitive c'est l'action individuelle, qui va entrer dans la détermination du rôle collectif ? Sans doute, parce que nous pensons que les intentions constituent un potentiel futur de transformation en action ;

elles peuvent nous guider dans la compréhension du phénomène. Ainsi lorsque l'on parlera du rôle du comité d'entreprise européen, il s'agira du rôle d'un collectif issu des rôles individuels effectifs agrégés de façon complexe.

Nous tenons à souligner l'importance de l'intention dans l'étude du rôle, et partageons avec P.M. GOLLWITZER [1993] l'idée que l'intention a des effets puissants sur la réalisation comportementale et donc sur le phénomène d'isomorphisme dérivé de l'institutionnalisation. T.M. WELLBOURNE, D.E. JOHNSON, A. EREZ [1998] rappellent que ce n'est pas tant l'existence des rôles, mais le fait qu'ils soient frappants, qui affecte le comportement.

La théorie psychosociale des rôles ainsi que nos représentations nous permettent d'esquisser une catégorisation que nous utiliserons au cours de l'analyse de nos données.

Cette approche par les rôles cherche à mettre l'accent sur les niveaux individuels et collectifs : car les individus produisent le phénomène collectif, et cependant le phénomène collectif est plus complexe que l'action individuelle menée par les personnes à sa source.

Nous rejoignons à ce propos la sensibilité de Jacques ROJOT, qui développe les idées de DUPUY<sup>54</sup>.

Niveaux de pertinence		Statuts assignés, prescrits	Déterminant l'action, le comportement		Statuts conquis
			←	→	
	Fonction de :	Rôle copie	Rôle intention	Réalisation	Rôle création
Rôle individuel	La situation, les interactions				
Rôle collectif	Influence culturelle				

**Tableau 3-1 : Catégorisation théorique des rôles**

#### **Section 4 - Théorie de la structuration**

S. BARLEY et P.TOLBERT [1997] notent qu'aucune recherche institutionnaliste n'a porté sur les processus par lesquels les structures émergent de ou influencent l'action. Il s'agit

<sup>54</sup> Dupuy J.-P., *Introduction aux sciences sociales : logique des phénomènes collectifs*, Paris, Ellipses, 1992 in [ROJOT 1997]

donc de se tourner vers une théorie existante, qui prenne en compte le mouvement entre institution et action. A. GIDDENS [1984] dans ses travaux sur la théorie de la structuration cherche à articuler les institutions à l'action. Avec l'introduction de la dualité du structurel, il conçoit l'action dans des contextes sociaux en échappant à l'antagonisme entre objet sociétal et sujet individuel. Pour cela il utilise la récursivité, principe fondamental de la complexité, pour décrire l'articulation entre institutions et action humaine : la structure, ensemble de règles et de ressources est organisée de façon récursive dans les systèmes sociaux. Les systèmes sociaux se composent, et reproduisent les activités spatio-temporelles des agents humains. GIDDENS [1984 p74] explique que l'étude de la structuration des systèmes sociaux est celle des modes par lesquels ces systèmes,, qui s'ancrent dans les activités d'acteurs compétents, situés dans le temps et dans l'espace, et faisant usage des règles et des ressources dans une diversité de contextes d'action, sont produits et reproduits dans l'interaction de ces acteurs et par elle.

La théorie de la structuration n'a pas entraîné encore un grand nombre d'études empiriques et les concepts proposés par A. GIDDENS sont difficiles à opérationnaliser [BAILLY 1998]. Nous reprenons quelques idées directrices soutenant le développement de la recherche empirique : A. GIDDENS [1984] réhabilite l'acteur comme objet de recherche en exprimant que tous les êtres humains sont des agents compétents, en insistant sur leur connaissance remarquable des conditions et des conséquences de ce qu'ils font dans leur vie de tous les jours. Cette compétence des acteurs s'enchaîne dans le cours des conduites quotidiennes. Il s'agit donc d'accéder aux conduites par la conscience discursive tout en ayant conscience que la compétence des acteurs est sans cesse limitée, d'un côté par l'inconscient et, de l'autre, par les conditions non reconnues et les conséquences non intentionnelles de l'action.

L'étude des contextes est inhérente à celle de la reproduction sociale. L'idée de contextes suppose la présence des éléments suivants : les frontières spatio-temporelles, qui délimitent des bouts d'interaction ensuite la présence d'acteurs,, qui leur permet de visualiser une variété d'expression faciale, de gestes, de paroles et d'autres moyens de communication, enfin une conscience et un usage affectif de ces phénomènes pour influencer, contrôler le cours de l'interaction.

Parmi les approches empiriques de la structuration [DE SANCTIS, POOLE 1994], [AUTISSIER 1998], [BAILLY 1998] celle de S. BARLEY et P. TOLBERT [1997], a retenu particulièrement notre attention, parce qu'elle propose une méthodologie claire en



approchant l'institution grâce à la capture de scripts mis en scène par les acteurs. Les scripts issus de la cognition sont des modèles mentaux ou des plans assimilables à des régularités comportementales. Un script est enregistré comme une unité de compréhension séquentielle, et est rappelé à des moments appropriés ; il est assimilable à une routine [WRIGHT, SNELL 1998]. Les scripts observables sont des activités récurrentes des modèles d'interaction caractérisant un ensemble particulier. Le script présente l'intérêt de pouvoir être identifié empiriquement. Nous reviendrons sur cette notion proche de celle de nœuds cooccurrents.

### **Synthèse Sous-Partie Un, chapitre 3**

#### **- Rapprocher institution et action : structuration**

La structuration du comité d'entreprise européen constitue notre problématique centrale ; nous allons chercher à capturer cet effet en travaillant à la fois sur :

- l'institution, la structure, les règles et les ressources, qui fondent le comité d'entreprise européen (le contenu des accords formels et les dispositions informelles)
- les activités des personnes (au sein du comité d'entreprise européen et dans leur réseau proche)
- les rôles (individuels et collectifs)
- les événements tels que les conflits.

L'approche des fondements théoriques nous permet de dessiner un premier pôle de recherche touchant la **structuration** du comité d'entreprise européen. Nous reviendrons dans la partie méthodologique avec plus de précision sur l'approche empirique que nous avons choisie d'articuler autour des institutions, des rôles, des activités et du comportement des acteurs. Notre intention est de comprendre la structuration du comité d'entreprise européen en établissant un lien entre chacune des composantes de la structuration. Cette approche nous permet de définir des stades d'évolution de la structuration en fonction d'axes révélés par le terrain. Le présupposé est que les comités d'entreprise européens se situent à des stades

d'évolution différents que l'on peut capturer en les comparant. L'intérêt de cette approche est de fournir des descriptions permettant à des responsables de comité d'entreprise européen de mieux cerner le positionnement et l'évolution de l'instance dont ils ont la charge.

Domaines d'approche de la structuration	Questions de recherche
<b>Institution</b>	Quelles sont les règles formelles contenues dans les accords et les règles informelles issues du discours des acteurs, qui régissent le comité d'entreprise européen ? Quels sont les moyens et ressources des parties prenantes ? Le comité d'entreprise européen crée-t-il d'autres formes institutionnelles ?
<b>Rôle</b>	Quels sont les rôles des parties prenantes et du collectif formé par le comité d'entreprise européen ? A quoi sert un comité d'entreprise européen ?
<b>Comportement</b>	Comment se comportent les membres du comité d'entreprise européen ? Quelle est la nature des relations entre les personnes ?
<b>Activités</b>	Quels sont les domaines d'action du comité d'entreprise européen ? Quelle est la relation, qui lie l'action à l'institution ?
<b>Conflit et négociation</b>	Quelles sont les conséquences des conflits dans la structuration ? Quelles sont les prérogatives du comité d'entreprise européen en terme de négociation ?

**Tableau 3-2 : Questions de recherche liées à la structuration**

Le second pôle touche aux **acteurs**, au repérage des **parties prenantes**. Qui sont les personnes participant au comité d'entreprise européen ? Ils sont à la fois des acteurs agissant de façon individuelle, mais ils représentent aussi des intérêts collectifs. Il s'agit donc de repérer les acteurs en fonction de leur groupe d'appartenance ; par exemple tel représentant membre du comité d'entreprise européen est délégué syndical de tel syndicat et pour tel pays. Nous reviendrons plus en détail sur cette question lors de notre approche des relations industrielles.

<b>Théories activées</b>	<b>Acteurs</b>
<b>Parties prenantes</b>	Qui sont les acteurs parties prenantes dans les comités d'entreprise européens ?
<b>Réseau</b>	Quel est le système de relations d'acteurs du comité d'entreprise européen ?
<b>Attitudes et légitimation</b>	Quelles sont les attitudes des acteurs ?

**Tableau 3-3 : Questions de recherche liées aux acteurs**

**Les hypothèses de recherche issues de la Sous-Partie un –  
Chapitre 3 - Rapprocher institution et action : structuration**

**Hypothèse 1-A – Le réseau externe favorise l'isomorphisme, le réseau interne l'idiosyncrasie.**

**Hypothèse 3-Erreur ! Argument de commutateur inconnu. - Le pouvoir du comité d'entreprise européen tient dans son rôle.**

Un comité d'entreprise européen peut exister sur le papier, mais être une structure vide, factice et sans pouvoir. Le comité d'entreprise européen dispose de pouvoir dans la mesure du rôle qu'il joue.

**Hypothèse 3-Erreur ! Argument de commutateur inconnu. - Un comité d'entreprise européen a du pouvoir s'il détient des ressources**

Les comités d'entreprise européens ne disposent pas tous des mêmes ressources : plus les ressources seront importantes, plus les pouvoirs du comité d'entreprise européen seront forts. Les ressources agissant sur le pouvoir peuvent concerner l'existence d'une instance restreinte, la fréquence des réunions. Mais d'autres moyens sont à recenser, et à évaluer en fonction de leur influence sur le pouvoir de l'institution.

**Hypothèse 3-Erreur ! Argument de commutateur inconnu. - La structuration s'effectue, selon les stades de développement.**

Selon les stades de développement, l'activité et les comportements ne sont pas les mêmes. Par exemple au moment de la négociation des accords institutionnalisant le comité d'entreprise européen, les acteurs sont plus influencés par les réseaux externes (moment de la négociation) ; ensuite ils apprennent à vivre d'une façon plus intérieure, et c'est le réseau interne, qui prend,

alors plus d'importance. L'objectif de recherche consistera à détecter le passage de pouvoir du réseau externe au réseau interne, et d'identifier les variables expliquant ce basculement.

**Hypothèse 3-Erreur! Argument de commutateur inconnu. - Les comités d'entreprise européens sont des lieux conflictuels**

Chaque comité d'entreprise européen représente un lieu potentiel où les antagonismes s'expriment. Les co-structurations comité d'entreprise européen et directions se produisent dans un contexte potentiellement conflictuel. Il est donc logique de penser que chaque comité d'entreprise européen se situe sur un continuum de conflit. Ils peuvent être classés, selon cet axe et celui du temps (évolution du conflit dans le temps, avec changement des acteurs)