

Communication présentée en mars 2007 au séminaire de recherche de l'équipe DMSP,
Dauphine Recherche en Management, université Paris Dauphine et CNRS

LANGAGE ET ACTION EN MILIEU ORGANISÉ

Jean-Claude THOENIG

Jean-Claude THOENIG est directeur de recherche (émérite) à Dauphine Recherche en
Management (équipe DMSP), université Paris Dauphine et CNRS.

Adresse : jean-claude.thoenig@dauphine.fr

De nombreux programmes de travail, parfois alléchants, existent qui proposent d'étudier le langage sous toutes ses formes (écrite et verbale, tacite et explicite, communicationnelle et technique, etc). Borzeix, Boutet et Fraenkel (2001) déclarent ainsi vouloir articuler une architecture englobante dont les concepts d'organisation et d'agencement fourniraient selon Girin (2001) la clé de voûte. Reste à explorer de manière plus pointue comment traduire de telles ambitions programmatiques en stratégies de recherches, en méthodologies et en informations empiriquement fondées.

Le présent texte teste la validité d'une approche analytique qui traite d'un phénomène cognitif spécifique : le langage organisationnel. Le fonctionnement d'une organisation résulte en large partie de choix et d'actes qui traduisent des modes de raisonnements, qui expriment des paradigmes de l'action, qui découlent de représentations du monde. Les acteurs considèrent ces références cognitives comme des évidences, comme si elles allaient de soi. Plus ou moins réfractaires à l'épreuve des faits pour qui les porte, elles simplifient la complexité des contextes et énoncent des alternatives d'action

Le texte énonce quelques-unes des propriétés qui qualifient le langage organisationnel comme un fait social. Il teste une méthodologie qui permette de relier la collecte d'informations empiriques à leur interprétation par l'analyste. Il explore un certain nombre de modes d'agencement cognitif que l'on observe dans les entreprises (Michaud et Thoenig 2003).

Par ailleurs deux résultats de portée plus générale seront mis en évidence :

- Au sein d'un même espace organisationnel peuvent coexister des langages différents et non compatibles entre eux. L'organisation présente alors à la fois des continuités et des discontinuités cognitives en son sein.
- Le travail de la hiérarchie ressemble souvent à une forme de bricolage cognitif consistant à institutionnaliser deux ou plusieurs langages différents à la fois en fonction des contextes et des contingences d'action.

Le langage organisationnel.

On appellera langage organisationnel une construction cognitive qui est collectivement produite et qui se présente comme un ensemble de références et de positionnements. Ces références et ces positionnements sont mobilisés par des individus ou des groupes pour construire leurs actions ou leurs décisions, et gérer leurs interactions. Ils structurent leurs comportements, ils fondent leurs actes au sein d'un tissu de relations d'interdépendance plus ou moins

symétriques. Ils allouent du sens et des raisons. Ils énoncent des façons de faire et d'interpréter. Ils s'imposent sans que les individus en aient nécessairement conscience. Ils relèvent le plus souvent de l'ordre de l'implicite. Leur présence se dérobe donc au regard immédiat. C'est à l'analyste d'en inférer l'existence et le contenu. C'est sur ce point précis que la démarche en sciences sociales rencontre le plus de difficultés à l'heure présente.

Ainsi défini, le langage organisationnel n'a rien à voir avec un jargon ou avec un parler propre à un milieu. Il ne relève ni de la linguistique ni du discours ou de l'argumentation. Il désigne aussi autre chose que la culture, les fonctions d'appartenance collective, de représentation de soi et des autres qu'elle véhicule, les normes, héros, croyances et rites qu'elle valorise et sacralise.

Le concept prolonge l'attention donnée par des courants s'intéressant à la connaissance (*knowledge*) organisationnelle aux modèles de perception et d'interprétation du monde et de l'action dont un groupe ou une personne serait le porteur (Meindl, Stubbart et Porac 1996 ; Baumard 1999). En même temps de tels modèles doivent être contextualisés de façon fine (Girin 1995). Le terme de langage est plus pertinent, comme le notent déjà des travaux pionniers (Girin 1990 et 2001). Lui accoler le qualificatif organisationnel fait encore gagner en précision.

Le phénomène bien connu qu'est le *common knowledge* crée de la prévisibilité. A sait que B sait que A sait. Si tel est le cas, la compréhension mutuelle entre interlocuteurs est facilitée et un climat de confiance peut se diffuser. Partager un même langage d'action ajoute quelque chose de plus entre A et B. Il accélère les dynamiques d'intégration fonctionnelle.

Le langage organisationnel rend compatibles des logiques d'action de nature hétérogène. En effet il facilite l'émergence de critères communs qui fondent les comportements des parties prenantes sans que pour autant des critères spécifiques et propres à chacune soient gommés. En ce sens le concept reprend à son compte une tâche centrale que la sociologie des organisations s'était vue assigner par ses pères fondateurs. Sous quelles conditions est-il possible de rendre compatibles entre elles et de façon durable des fonctions qui ne le sont pas nécessairement par construction ? Par quels processus sociaux de la fiabilité et de la prévisibilité comportementales sont-elles assurées entre des acteurs portés au risque, dont les comportements sont incertains et mal programmables ?

Le domaine des cognitions ouvre ainsi une page encore mal explorée par la théorie standard des organisations (Thoenig 1998). L'hypothèse qui sera donc tester postule que le langage contribue à faire tenir ensemble une organisation. Sur un registre qui lui est propre, soit celui des cognitions, il remplit une

fonction d'intégration et de contrôle, comme le font à leur manière l'économie des *incentives* - par la satisfaction de préférences individuelles - et la pression morale - par l'adhésion à une communauté de destin (Koza et Thoenig 2003).

Trois propriétés majeures qualifient un langage organisationnel.

1. Une première propriété rend compte du fait que le langage organisationnel affecte le fonctionnement concret et influence de façon significative dans le temps et dans l'espace les comportements. C'est l'observation des acteurs en situation de choix qui permet d'inférer l'existence d'un langage et d'en identifier les contenus. Les rationalisations, les sentiments, les discours, qui sont souvent peu connectés aux actes des mêmes acteurs, sont à traiter avec précaution. Exprimés par eux, ils ne garantissent pas que ces acteurs adoptent des comportements en ligne avec eux.

La littérature consacrée aux phénomènes cognitifs en milieu organisé laisse apparaître un foisonnement de propositions conceptuelles et méthodologiques. Cette richesse véhicule-t-elle des démonstrations plausibles quant à leurs effets concrets ? La dimension cognitive est-elle mise en évidence, et pas seulement suggérée ? Des traces qui soient observables, des empreintes qui soient repérables à travers les comportements des acteurs en rendent-elles compte ? Les comportements relationnels dans les organisations sont-ils, et dans quelle mesure, explicables et façonnables par des facteurs cognitifs et par des langages ?

On doit parfois en douter. Certes quelques travaux remarquables font exception. L'étude de la collision aérienne advenue sur l'aéroport de Ténériffe en est un des exemples les plus convaincants (Weick 1990). S'agissant de recherches sur des entreprises, le bilan est plus ténu et moins convaincant (Koza et Thoenig 2003). D'une manière générale, l'approche cognitive est encore loin du compte, en particulier lorsqu'on la compare avec la robustesse et la fiabilité que permet l'approche en termes de jeux politiques et de relations de pouvoir (Cyert et March 1963; Crozier et Friedberg 1977).

Une illustration de ces limites est donnée par l'approche ayant recours aux cartes cognitives. Cette technique sous-tend une définition restrictive de la connaissance. La stylisation graphique des variables et de leurs connexions à laquelle elle procède et dont le sujet interviewé serait le porteur est présumée expliquer ses cheminements mentaux. Reste à savoir si et comment s'opère le passage de la perception et de la représentation du monde et de l'action à l'acte et au choix, bref au comportement lui-même. Par ailleurs l'usage du dessin est sujet à caution parce que la carte peut s'avérer excessivement compliquée à interpréter. Enfin, l'information recueillie par témoignages individuels et par

entretien reste parfois assez mal contextuellement située et peu en ligne avec ce que révèle par ailleurs l'observation des actes et non actes réels du sujet.

2. Une deuxième propriété du langage organisationnel réside dans le fait que ses éléments constitutifs sont construits par les acteurs à tous les niveaux et susceptibles d'évolutions¹.

Pour l'analyste, les cognitions ne sont pas considérées comme des données, des invariants, qui seraient distillés ou imposés du dehors et d'en haut, par la société ou par la technique. Elles deviennent des questions de recherche en soi. A cela une raison essentielle : elles sont construites,, notamment par qui les porte et les utilise pour agir. L'entreprise et ses membres mobilisent des capacités cognitives. Acteurs - et non pas agents -, les groupes et les individus raisonnent, analysent, pensent (Daft et Weick 1984). La connaissance qu'ils produisent ne se réduit pas à une simple représentation du monde. Elle ne relève pas non plus d'un ordre purement symbolique. Ces processus interprétatifs, qui sont produits de manière collective à l'intérieur du système organisationnel considéré (Eden et Spender 1998), assurent de multiples fonctions. Ainsi ils diffusent une connaissance qui porte tant sur le contenu que sur les procédures. Ils fournissent des mécanismes de coordination et de coopération. Ils tracent par ailleurs des continuités ou, au contraire, consolident des discontinuités au sein de l'espace organisationnel.

3. Une troisième propriété a trait à la pluralité des langages. Savoir si, au sein d'une même organisation, il existe un même langage ou si, à l'opposé, divers langages coexistent qui n'auraient rien en commun est ici aussi une question empirique soumise à vérification.

Partager un langage commun n'implique pas que le langage soit unique, le même pour tous². Une communauté cognitive s'installe entre deux acteurs situés en relation d'interface dès lors que leurs comportements prennent appui sur une ou deux références identiques en contenu. Des plages de recouvrement entre les langages de chacun, plus ou moins denses selon les cas, sont la marque de langages partagés. Elles créent ainsi des chaînages entre niveaux hiérarchiques, entre les fonctions situées en amont et les fonctions situées en aval du process de production. De la coordination émerge d'une compréhension partagée.

¹ Une partie importante des courants néo-institutionnalistes gomme cette propriété (Thoenig 2003).

² La maladie infantile de l'approche cognitive rappelle les travers que l'approche culturaliste surmonte parfois avec peine. Elle surestime l'homogénéité de l'espace organisationnel. Par ailleurs elle considère les hétérogénéités internes comme étant par nature des obstacles à des chaînages assurant de la compatibilité et de la continuité.

De ce point de vue l'analyse des cognitions prolonge un acquis majeur de la perspective néo-behaviorale appliquée aux organisations. Celle-ci traite l'organisation comme un ensemble pluraliste dans lequel les parties en présence voient leurs comportements largement modelés par les contextes dans lesquels ils opèrent, ainsi que le prétend le modèle de la rationalité limitée et le recours au critère du *satisficing*. A privilégier l'axiome d'homogénéité cognitive, l'analyse cognitive tomberait dans le même travers que les paradigmes qui réduisent la gestion des entreprises à un problème de formalisation économique - mathématique. L'organisation serait réductible à une sorte de machine. Son fonctionnement serait régi par quelques lois universelles, donc susceptible d'un pilotage automatisé. Dans un monde parfait et pour une gestion optimale, les cognitions portées par les parties prenantes devraient être homogènes, non ambivalentes et stables dans le temps³.

Un dispositif d'étude

Comment identifier la présence de dynamiques cognitives dans des contextes d'action organisée ? Par quelles voies cerner leur impact d'une façon qui soit empiriquement solide ?

S'agissant du langage organisationnel, les dispositifs cognitifs qu'il s'agit de repérer et de qualifier à travers un dispositif d'étude se présentent comme des théories en usage que des acteurs individuels ou plus collectifs (une unité de service, une fonction de l'entreprise, etc.) mobilisent pour cadrer leurs comportements. Le travail de l'analyste est de reconstituer leurs dimensions, en particulier sous quatre angles majeurs :

- la représentation du monde qui donne sens au comportement de l'acteur,
- les relations de causalité que l'acteur établit entre une cause employée comme un levier d'action et le fait d'engendrer une conséquence spécifique (si je fais A, alors B en résulte),
- les signaux et indicateurs auxquels l'acteur donne une attention prioritaire, qu'il investit de pertinence pour ses choix,
- le moteur stratégique qui les meut à travers le temps et l'espace⁴.

Le travail est délicat à mener pour deux raisons :

³ Cette utopie scientifique demeure vivace. L'expriment notamment des milieux académiques qui se réclament de l'économie de la décision et des mathématiques appliquées et dont l'ambition est d'investir la recherche en gestion avec le secret espoir d'en expurger les sciences sociales.

⁴ Deux applications de ces dimensions seront données dans la section suivante

- Ces dimensions sont le plus souvent implicites, non énoncées, chose qui les distingue souvent des rationalisations ou des bonnes raisons qu'évoque l'acteur pour justifier ses choix.
- Elles se manifestent à travers l'usage qui en est fait. Donc c'est à l'analyste de les reconstituer pour large partie. Il prendra appui sur des choix et des comportements observables et qu'il s'agit précisément de coder en fonction des dimensions listées ci-dessus.

Observer une organisation en transition radicale de modèle institutionnel fournit un terrain particulièrement favorable à la mise en lumière des processus cognitifs. C'est la leçon que suggère une recherche de type pilote menée sur une entreprise⁵. Elle offre en effet une sorte de quasi-expérimentation.

Jusqu'au milieu des années 1990, cette entreprise avait été régie par une centralisation forte, par des pyramides hiérarchiques longues, par une division du travail basée sur les fonctions et par une codification poussée. Son fonctionnement organisationnel relevait du modèle autarcique. Ce modèle est caractérisé notamment par une socialisation forte de ses membres par des émotions communes, un faible *turnover* des personnels, un système D fait de nombreux arrangements informels, un syndrome de NIH et des traits propres à la communauté totale de type goffmanien.

Deux années avant le début de la recherche, une réforme radicale de son agencement est lancée par son PDG, le but étant de permettre de mieux affronter un marché devenu hypercompétitif. Une décentralisation maximale est imposée au bénéfice des unités opérationnelles. Celles-ci sont constituées en *strategic business units*. Le critère d'EVA⁶ sert dorénavant pour piloter leurs actes et juger leurs performances. Elles sont libres de leurs choix : par exemple, un réseau commercial est libre de juger s'il doit offrir ou non à ses clients tel nouveau produit développé par l'entreprise, ou bien, les développeurs sont libres de faire fabriquer une nouvelle molécule par une usine de l'entreprise ou par un sous-traitant.

La cure d'amaigrissement que subit le siège est drastique. Jusque-là pléthorique et se mêlant de tout détail opérationnel, il se réduit dorénavant à une direction générale allégée et dont les décisions pour lesquelles il est souverain sont explicitement listées et restreintes : la stratégie, le choix des indicateurs de performances, les systèmes d'audit et de contrôle, le choix des dirigeants de filiales nationales.

⁵ Il s'agit d'une entreprise d'agrochimie dont le siège social est situé en France et qui occupe un peu plus de 15.000 personnes implantées dans 80 pays.

⁶ Ou valeur économique ajoutée

Passer d'un organigramme de type *staff and line* à un monde bipolaire, de la pyramide bureaucratique au quasi-marché interne, implique un bouleversement des repères et des corridors pour l'action. A la codification par des foules de procédures qui imposent comment faire des choix – *acts and non acts* - et qui exigent discipline et conformité de la part des opérateurs succède une approche par le résultat défini à partir d'un critère unique, basé sur l'utilitarisme financier particulariste de l'acteur, et qui laisse à l'acteur l'appréciation des voies en moyens pour l'atteindre (Michaud et Thoenig 2000).

Les observations menées au cours de la recherche ont combiné deux types de carottage. L'un est vertical et concerne les interfaces entre le siège et les unités opérationnelles. L'autre, horizontal, examine à la loupe les transactions qui se nouent entre les diverses *SBU*s. Deux modes de coordination, l'un hiérarchico-autoritaire et l'autre marchand, s'imbriquent ainsi au sein de la même organisation.

Dans les deux cas, la recherche a suivi des processus de décision et des comportements de choix en temps quasi réel, de leur préparation à leur conclusion, et ce souvent sur une période de plusieurs mois. Les techniques d'information utilisées furent au nombre de trois :

- des interviews individuelles en profondeur des parties prenantes à une décision,
- l'observation *in vivo* de réunions de travail entre parties prenantes,
- l'analyse de dossiers et de documentation (notes de travail, mémos, études, etc)

L'avancement et la gestion de projets de développement de nouvelles molécules, depuis leur découverte par la R&D jusqu'à leur commercialisation par les filiales locales, a été suivie sur plusieurs années. Un accès fréquent et en temps réel à l'observation du travail de la direction générale (notamment pour ce qui concerne ses interventions dans les relations avec les unités opérationnelles) a complété le dispositif.

La multiplicité de sources d'informations et d'entrées est un atout évident. Observer par ailleurs un terrain lorsqu'il est exposé à une mutation majeure de son agencement renforce la validité des constats et la finesse des analyses. Déjà Girin (2001) avait souligné l'intérêt d'explorer de tels agencements hybrides.

Continuités et discontinuités cognitives

Une organisation peut à la fois abriter des réseaux cognitifs continus et voir se juxtaposer des discontinuités cognitives. Des plages de langages partagés existent sans que pour autant toute l'organisation les partage. C'est ce que

démontrent les analyses des interactions horizontales, entre *SBU*s ou entre parties de *SBU*s différentes. Dans l'entreprise à laquelle il est fait mention ci-dessus, on note la présence et l'activation à la fois de langages partagés et de langages spécifiques pour ne pas dire peu compatibles entre eux.

1. Un premier constat met en évidence la présence de communautés cognitives, de chaînages de langage partagé.

Tel est, par exemple, le cas entre les acteurs s'occupant à un titre ou à un autre des matières actives qui entrent dans la composition des produits finaux. Ces services dits de matières actives sont situés entre une fonction amont, soit les services chargés de la R&D, et une fonction aval, soit les réseaux de vente et les filiales commerciales. Lorsque les services qui ont, à un titre ou à un autre, à faire aux matières actives, opèrent des transactions entre eux, ils adoptent des critères de référence qui se montrent relativement identiques.

Ce fait est d'autant plus remarquable que ces services et leurs responsables exercent des métiers différents. Le marketing dit stratégique ne ressemble en rien au management de projets de développement de nouvelles molécules qui, à son tour, ne ressemble en rien à celui de l'homologation, mélange d'expertise chimico-biologique et juridico-réglementaire, sans parler des agronomes qui sont en charge des essais en sol ou des commerçants s'occupant de matières actives. Chacune de ses fonctions est au service d'une logique d'action qui lui est propre. Chacun de ces métiers possède des normes professionnelles spécifiques s'appliquant à des tâches tout à fait différentes les unes des autres. Or en peu de temps (moins de deux ans) et malgré les origines très diverses de ces unités, un ensemble s'est constitué qui est devenu autre chose qu'une juxtaposition de silos cognitifs ne parlant pas un même langage.

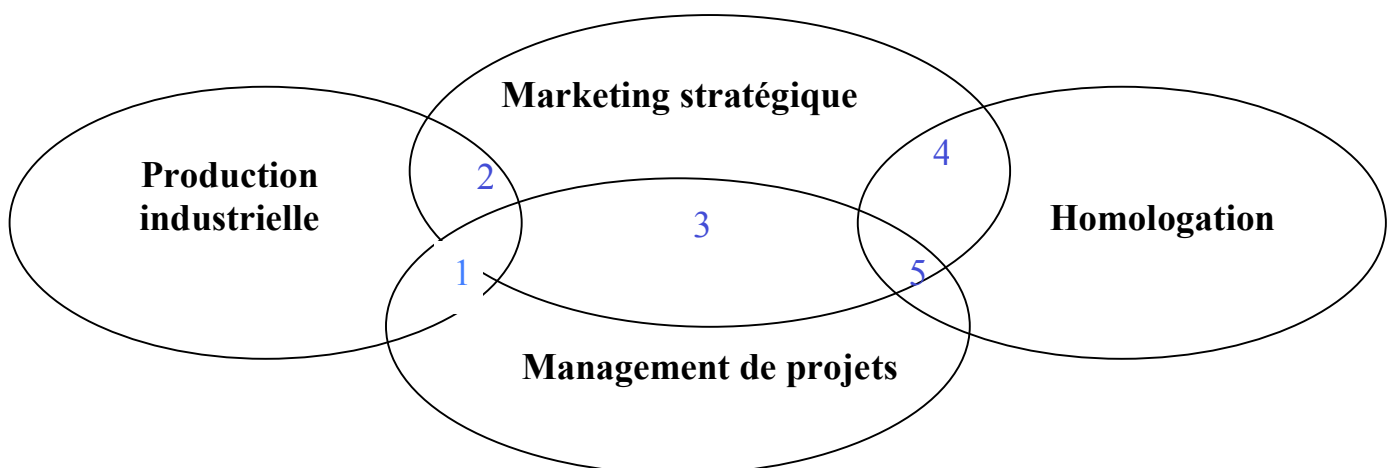


Schéma 1. Un exemple de chaînage cognitif

La zone de recouvrement partiel 1 concerne les interfaces entre la production industrielle des matières actives et les managers de projets de développement de nouvelles matières actives. Leurs décisions - pour les managers de projets d'avoir recours aux usines internes ou de sous-traiter la production à l'extérieur, et pour les responsables de production d'accepter ou non de fabriquer une matière active - sont fondées sur divers critères de référence que chacun définit et apprécie librement. Trois d'entre eux sont considérés par chacune des parties ; le délai de livraison, le niveau de coût, la qualité et la fiabilité qui seront atteints pour la molécule à fabriquer. Un langage commun implicite structure leurs choix et leurs transactions.

Le recouvrement partiel 2 a trait aux références cognitives des responsables de la production et ceux du marketing stratégique. Parmi les critères auxquels ils fondent leurs décisions quant à la façon d'interagir entre eux, ils en mobilisent trois qui sont identiques et qu'ils valorisent : la capacité de production qui est offerte ou disponible, les délais de livraison des matières actives par les usines, le coût de la molécule livrée par les usines.

Entre les marketeurs dit stratégiques et les chefs de projet, soit en zone 3, deux critères semblent partagés par les deux parties quand elles gèrent leurs interdépendances et fondent leurs choix. Un concerne la considération donnée au temps nécessaire pour mettre le produit sur le marché. Un autre a trait à la probabilité que les filiales commerciales considérées comme essentielles pour le succès du produit acceptent ou pas de s'engager à l'acheter et à le mettre à leur catalogue.

Entre les mêmes marketeurs et le service s'occupant de l'homologation des produits, soit en zone 4, il existe une faible communauté cognitive. Un seul paramètre est commun au registre des références que les deux parties considèrent comme significative. Il concerne la possibilité de pouvoir défendre la molécule contre les initiatives des concurrents (en assurant une même fonctionnalité par une molécule différente, en copiant par la contrefaçon, etc).

Les chefs de projets, pour leur part, sont confrontés à opérer des choix tels qu'avoir recours aux services d'homologation de la maison ou, au contraire, de sous-traiter à des prestataires extérieurs. Les homologateurs, quant à eux,

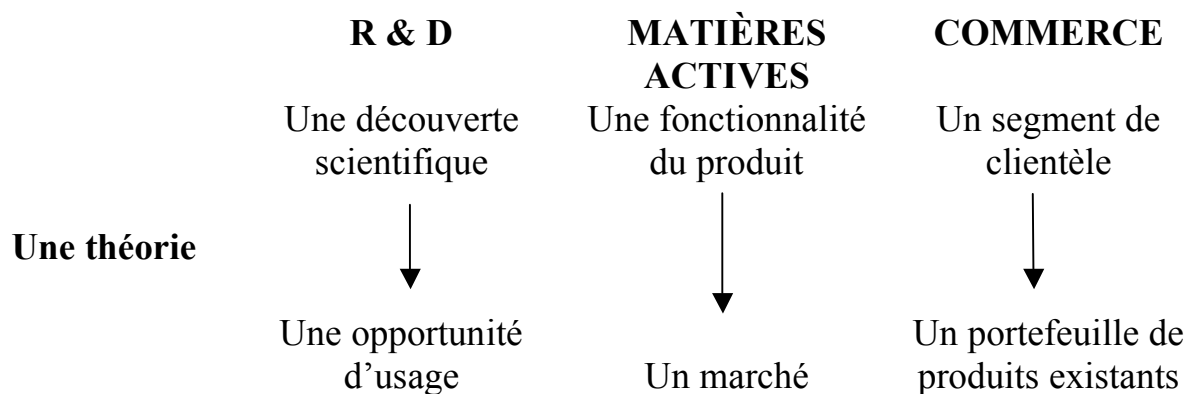
doivent choisir de faire affaire avec tel chef de projet ou, au contraire de décliner sa demande. La plage de recouvrement 5 rend compte du fait que les deux parties en présence accordent une même attention à deux critères communs : le temps requis pour la mise sur le marché du produit, le degré d'acceptabilité du produit par les filiales commerciales situées dans des pays considérés comme clés.

Certaines références, on le constate, sont adoptées par plus de deux acteurs. Tel est le cas pour le coût de la molécule, les délais de livraison ou encore la probabilité que les réseaux commerciaux achètent le produit aux chefs de produits. En même temps les mêmes critères ne sont pas partagés de la même manière par tout le monde. Le graphique le souligne bien : un chaînage d'ordre cognitif lie les interfaces de proche en proche même si aucun langage rigoureusement identique ne s'impose à tous.

2. Un second constat porte sur les discontinuités de langage.

Tel est le cas lorsque l'on prend une vision plus globale de l'entreprise. Un examen comparatif des trois principales fonctions que sont la recherche et le développement, le développement des molécules et des matières actives, et la commercialisation, montre sans équivoque aucune combien, à l'aune de la grille présentée dans la section précédente, chacune a recours à un langage différent et que peu sinon rien ne rapproche vraiment des deux autres.

La communauté des matières actives, qui porte les projets nouveaux, est ainsi isolée à la fois du monde des chercheurs en amont et du monde des vendeurs en aval. Elle se trouve assise entre deux modèles de représentation de soi et du monde, entre deux paradigmes de l'action et de la rationalité que tout sépare : en aval, une logique du négoce et de la proximité, et en amont une logique de l'innovation de rupture par la science.



Des indicateurs	Un trou de gamme	Une demande potentielle (volume)	Une opportunité locale
	+ Une fonctionnalité d'usage	+ Une filiale commerciale de référence	+ Un segment de marché balisé par l'expérience
	+ Un terme imprécis	+ Le moyen terme	+ Le court terme
Un moteur stratégique	Un saut ou une rupture	L'accord des unités commerciales	L'engagement des distributeurs
Le statut de l'innovation	Un vecteur d'identité partagée et/ou une image de l'entreprise	Une source de nouvelles rentes	Une ressource ou une contrainte

Schéma 2. Un exemple de langages organisationnels hétérogènes

L'empreinte des références cognitives marque la sphère de la sociabilité. Des normes tacites gèrent les conduites entre les acteurs qui les partagent.

Ainsi en est-il pour les relations de bon voisinage applicables aux situations de divergence ou de contestation. L'existence d'une communauté cognitive, par exemple autour des matières actives, explique en large partie pourquoi au quotidien ses membres ne prennent pas la scène publique à témoin en cas de divergences tant sur le fond que sur la forme et n'ont pas recours à la hiérarchie pour édicter des arbitrages. La confiance est de mise.

Lorsque les chaînages cognitifs sont absents ou discontinus, ces normes n'existent pas. Tel est le cas pour les relations entre les chercheurs et les vendeurs. Elles sont publiquement tendues. Le conflit entremêle et confond les facteurs émotionnels liés aux personnes et les facteurs de contenu liés à la rationalité des choix. L'incompréhension mutuelle entre mondes professionnels est de bon aloi quand ce n'est pas l'évitement et le dénigrement mutuels. Chaque monde se replie sur lui-même, laissant à la hiérarchie et au siège le soin de trouver des arbitrages.

De l'agencement cognitif

Une entrée par les langages de l'action éclaire les processus de gouvernement des organisations en général et du pilotage des entreprises en particulier.

Des langages partagés libèrent l'organisation d'une coordination gérée par la hiérarchie et la direction générale. Ils génèrent de l'ordre et du contrôle sans interventions hiérarchiques. Ils fournissent des signaux qui ponctuent sur un même registre les activités d'un ensemble collectif tout en permettant à chaque partie d'agencer son propre comportement de façon autonome. En d'autres termes, à une coordination exogène assurée par un tiers extérieur aux parties se substitue une coordination endogène. Le recouvrement de langage diminue donc l'encombrement du sommet de la hiérarchie par la remontée des problèmes et des interventions. C'est ce type d'avantage vertueux que cherchent à provoquer la décentralisation et la gestion par quasi-marché interne auxquelles procède la direction générale de l'entreprise agrochimique.

Deux types différents de langage sont classables en fonction de leur source d'origine par rapport à l'entité considérée :

- un langage exogène,
- un langage endogène.

Le langage exogène désigne des processus de traduction cognitive qui ont été élaborés à l'extérieur et qui sont importés tels quels, par exemple par le recrutement de « mercenaires » ou par l'imitation de prétendues bonnes pratiques. Ces codes, souvent édictés par des professions de la gestion (financiers, marketeurs, etc), formulés par des métiers dits techniques (ingénieurs, pharmaciens) ou garantis par des filières de formation (MBA, etc), ainsi que les théories qu'ils prescrivent pour la représentation du monde et de l'action, se mobilisent rapidement car ils sont en quelque sorte passe-partout et prêts à porter. En revanche ils gomment et même ignorent les spécificités de l'entreprise qui les adopte, le fait que des équipements cognitifs antérieurement appropriés par le corps social interne sont en œuvre.

Le langage endogène trouve son origine et sa légitimité au sein de l'organisation. Prenant la forme d'une sorte de bien collectif, il remplit une fonction identitaire forte car il traduit la manière dont telle entreprise ou unité d'entreprise vit sa spécificité. Il se construit dans la durée. Il se diffuse par apprentissage et par effets de halo. Il est souvent implicite dans les normes qu'il prescrit pour les comportements. Il soutient et renforce une dynamique de liens faibles entre les acteurs en soutien et dans les interstices des liens forts qui régissent l'organisation. Plus les références cognitives sont endogènes et partagées, plus les actes et les événements voient leur prévisibilité assurée,

notamment lorsque l'environnement externe ou le champ de bataille économique deviennent opaques, instables, menaçants.

Comment de la prévisibilité est-elle produite par du langage partagé? Comment de la connaissance pour l'action qui soit croisée et mutuelle se diffuse-t-elle au sein d'une entreprise ?

Le langage organisationnel ne se décrète pas. Il exige un laps de relativement long pour se développer. Par ailleurs il ne se programme pas. Il se construit et s'approprie tout au long d'itérations multiples, d'interactions disjointes et par des acteurs qui ne sont pas des automates. Il n'existe pas de maître absolu des horloges cognitives.

La forme des corridors pour l'action⁷ qui caractérisent tel langage organisationnel par rapport à tel autre classe et distingue trois processus de construction et de diffusion observables dans la pratique gestionnaire des entreprises :

- la codification discrétionnaire,
- l'accumulation tacite,
- l'articulation explicite.

La codification édicte des codes instrumentaux et précis qui prennent la forme de corridors étroits. Par contraste, l'articulation explicite diffuse des principes généraux qui tracent des corridors très larges. L'accumulation tacite se situe à mi-chemin des deux extrêmes.

La codification discrétionnaire articule deux volets. D'une part, les codes et les principes abstraits de tout contexte local qu'ils véhiculent laissent à l'acteur une marge d'interprétation très restreinte. D'autre part, cette codification favorise l'allocation discrétionnaire de dérogations à ces mêmes codes. Dans les deux cas des tiers ont le jeu en main, pensent et balisent opératoirement les schèmes de causalité, et allouent des marges de souplesse conjoncturelle par rapport à la conformité et à la discipline . En d'autres termes les acteurs sont considérés comme substituables. Et leur langage est de nature exogène.

L'accumulation tacite compose des corridors qui sont plus larges tant pour chaque acteur que pour l'organisation. Cette marge de réinterprétation individuelle est en fait collective. Sa source se situe dans des réseaux humains, souvent informels. Ces derniers servent de repères identitaires. Ils mettent à disposition un stock de façons de faire les choses agréées, de modes d'interprétation pour l'action. Autrement dit, la connaissance partagée se

⁷ Le type de corridor détermine la marge de réinterprétation que les codes (règles, procédures, manuels, etc) nécessitent ou laissent à l'appréciation des acteurs.

constitue à travers les interactions avec les « anciens », dans les acquis de l'expérience. Etre reconnu comme membre d'un groupe ou d'un réseau informel compte. Les personnes en tant qu'individus spécifiques jouent donc un rôle appréciable, car leur pérennité dans l'organisation assure de la proximité et de la confiance. La connaissance se diffuse donc par frottements. Elle se nourrit d'informations concrètes, et non pas de principes abstraits. Elle se diffuse lentement, par socialisation, par un parcours professionnel de type initiatique dans l'entreprise, par essais et erreurs, et de manière tacite, par apprentissage sur le tas. Elle prend la forme d'un langage partagé donc endogène. Le *common knowledge* joue un grand rôle. L'intuition assure l'essentiel de la prévisibilité.

Le type appelé articulation explicitée a lui aussi recours à des corridors faiblement balisés et laisse émerger des langages partagés qui sont endogènes. Cependant il se différencie de l'accumulation tacite sur un point majeur. La diffusion de la connaissance y est comparativement plus compactée dans le temps, les références cognitives pour l'action sont explicites énoncées et véhiculées, la permanence des personnes et l'apprentissage par socialisation ne sont pas des conditions nécessaires.

Ce dernier et troisième type est à certains égards proche de la figure de l'agencement institutionnel, comme l'illustre le mode de structuration par des *SBU*s et par l'usage de l'*EVA* qu'adopte l'entreprise agrochimique. Un critère majeur est imposé qui sanctionne la réussite des acteurs : réaliser un certain niveau d'*EVA* dans un temps court. Une fois ce but négocié, c'est à chaque acteur de choisir les voies et les alternatives pour l'atteindre, donc de négocier le cas échéant des ressources. Autrement dit, des références raisonnées sont co-construites au cours de processus de négociation entre des niveaux différents et tout au long de la ligne hiérarchique, ces références étant quasi-formalisées comme des contrats et soumises à des révisions possibles qui doivent être justifiées de façon explicite par le subordonné à son supérieur. Deux détails importants à ce stade :

- le supérieur explicite ses propres objectifs et les raisons de leur adoption,
- le subordonné sera jugé sur la base de l'atteinte de l'objectif qui lui aura été assigné et dans un laps de temps défini à l'avance.

Les chaînages de causalité qui sous-tendent le langage partagé se diffusent ainsi par une série d'emboîtements, par des effets de halos issus d'interactions successives entre niveaux immédiatement voisins (sur le plan hiérarchique comme sur le plan des transactions entre unités).

Le bricolage cognitif.

Une théorie de la contingence est-elle possible qui incorpore les dimensions cognitives de type organisationnel ?

La tentation est grande. Il existe assurément des liens entre la manière dont les connaissances se diffusent dans les organisations et leur mode de fonctionnement plus général. Ainsi la codification discrétionnaire est très présente dans des configurations organisationnelles relevant d'un modèle fragmenté et d'un modèle mercenarial⁸ En revanche elle semble largement absente d'autres modèles. La bureaucratie et l'organisation de type *kit* temporaire marqueraient le triomphe des langages exogènes et non partagés. L'accumulation tacite pour sa part renverrait plutôt à des organisations dont le fonctionnement relèverait d'un modèle autarcique. L'articulation explicitée pour sa part évoquerait un style de fonctionnement se rapprochant du modèle dit organique.

Le fait que son langage organisationnel soit exogène ou endogène, partagé ou discontinu, induit-il des différences pour la compétitivité d'une entreprise ?

Des raisons théoriques conduisent à le penser. Ainsi le degré de menace que constitue pour l'entreprise le contexte d'action qu'elle affronte serait un paramètre discriminant. Plus l'extérieur serait une source de menace forte et vitale, plus la régénération endogène de ses rentes serait la réponse nécessaire. Un contexte d'hyper-compétitivité entraîne une destruction rapide des actifs stratégiques. Or une régénération endogène n'est viable économiquement que si l'entreprise se mobilise rapidement et à fond. L'articulation explicitée présente à première vue une solution adéquate à cet effet. Car elle exerce une pression forte et coordonnée sur toutes les parties de l'organisation pour qu'elles jouent ensemble à partir d'une vision partagée et en attribuant le même sens aux actes du quotidien. Le langage endogène et partagé à la fois serait donc à considérer comme un actif invisible décisif.

Les constats issus des terrains d'enquête suggèrent que la réalité du pilotage des entreprises est plus compliquée sinon plus complexe. La simplicité organisationnelle se révèle être une robinsonnade. Car, au fil des jours, un problème de fond que l'entreprise affronte est de satisfaire deux impératifs à la fois et qui peuvent sembler contradictoires : régénérer les rentes, ce qui équivaut à faire un pari sur le moyen terme, tout en exploitant les rentes déjà existantes, ce qui permet de financer le court terme. Le travail de management est conduit à faire tenir ensemble ces deux positionnement stratégiques. Gérer cette complexité, pour ne prendre que le seul registre de l'organisation interne, ne va pas de soi.

⁸ Voir pour plus de détails le chapitre 3 de Michaud et Thoenig 2003.

S'agissant plus spécifiquement des langages de l'action, l'observation fine de la direction générale de l'entreprise agrochimique montre que son travail quotidien relève du bricolage cognitif autant sinon plus que de la fixation d'un cap univoque. Les agencements de langage qu'elle induit à la base prennent une forme hybride.

Pour concilier l'exploitation et la régénération, le marché et le hors marché, l'endogène et l'exogène, la direction générale improvise, invente des solutions *ad hoc*, tâtonne. Plus précisément, elle énonce des principes constitutifs – dans le cas présent, un agencement de quasi-marché interne – tout en les violant à intervalles réguliers.

C'est ainsi qu'il faut interpréter des dispositions comme le fait pour le PDG de procéder à des dérogations durables par rapport aux règles constitutives dont il est par ailleurs l'architecte et le garant.

Certaines dérogations sont durables et mettent hors marché des domaines spécifiques d'activité. C'est ainsi que les laboratoires consacrés à la R&D restent financés par des subventions discrétionnairement allouées par le siège (non pas par les budgets des unités opérationnelles situées en aval), les *SBU*s étant pour leur part responsables de leurs recettes par des transactions internes avec d'autres *SBU*s ou externes avec des tiers payants (clients, etc). Par ailleurs le siège définit une liste relativement courte de molécules dites stratégiques dont la production par des sous-traitants externes est interdite, donc situées hors marché.

D'autres dérogations ou passe-droits sont de durée plus courte et à première vue plus anodins. Par exemple, une subvention sera allouée, prise sur le budget de la R&D, à un projet de nouvelle molécule pour en baisser le coût de cession - vente à des filiales réticentes. Ou bien, pour recruter un nouveau responsable d'une *SBU*, la direction générale ignore délibérément le recours au marché interne du travail, principe qu'elle a par ailleurs elle-même édicté pour tout recrutement, et a recours à son réseau informel de gens de « confiance » dans les services lorsqu'il s'agit de détecter un candidat.

La direction générale adopte deux postures à la fois. L'une privilégie une dynamique centrifuge, l'autre une dynamique centripète.

Ses comportements induisent des effets paradoxaux. Conformément à sa volonté affichée, elle fait évoluer l'entreprise d'un modèle autarcique vers un modèle organique et d'une approche d'accumulation tacite vers une approche d'articulation explicitée. Dans les faits, les services, à l'exception des matières

actives, éprouvent de la peine à s'approprier le modèle organique et le processus d'articulation explicitée. Les interventions de la direction leur apparaissent compréhensibles et appropriées lorsqu'elle enfreint les principes affichés par elle, autrement dit lorsque, pour des raisons d'opportunité, elle codifie ou bien lorsqu'elle s'appuie sur les réseaux informels.

Tel est, par exemple, le cas pour les deux groupes de fonctions et d'acteurs situés aux deux bouts de la chaîne - soit la situation: la R&D, enfant chéri du Prince, et les filiales commerciales des grands pays, baronnies qui contrôlent leurs distributeurs et leurs marchés – qui par ailleurs ne se ressemblent guère du point de vue cognitif. Coincé entre ces deux puissances, l'élève modèle de l'approche par le quasi-marché interne qu'est le pôle des matières actives, qui est la véritable plaque tournante de la constitution institutionnelle dessinée par le PDG, se trouve en quelque sorte marginalisé quand ce n'est pas déjugé par le bricolage auquel se livre le même PDG. En conséquence, et de façon graduelle, les repères cognitifs se brouillent. Les discontinuités de langage entre l'amont et l'aval de l'entreprise se renforcent.

La question du travail d'architecture cognitive ouvre ainsi une prometteuse piste de recherche. S'agissant de la fonction de direction, elle élargit les problématiques à d'autres entrées que celles privilégiant le pouvoir et la domination. Par ailleurs les entreprises bureaucratiques ou professionnelles qui adoptent un agencement bipolaire de type quasi-marché interne voit se transformer de façon radicale le travail du centre, la fonction de direction générale.

Une question plus vaste traite de la spécificité de l'entreprise comme acteur et à son intégration dans des contextes organisés plus larges. La problématique du langage pour l'action est applicable à l'étude de secteurs industriels et à la dynamique de pôles économiques territoriaux, à leur évolution et à leur compétitivité. Elle éclaire aussi comment des territoires (symboliques et sociaux à la fois) se créent et se développent qui relient les produits aux marchés, et de quelle manière des entreprises pratiquant un marquage proactif gouvernent ces territoires, notamment à travers des chaînages cognitifs qui assurent une continuité et de l'intégration entre des parties prenantes multiples (Thoenig et Waldman 2005).

Bibliographie

BAUMARD P. 1994. *Tacit knowledge in organizations*. Londres, Sage.

- BORZEIX A., BOUTET J. et B. FRAENKEL. 2001. « Introduction », A. Borzeix et B. Fraenkel (coord.) *Langage et travail. Communication, cognition, action*. Paris, CNRS Éditions : 9-17.
- CROZIER M. et E. FRIEDBERG. 1977. *L'acteur et le système*. Paris, Le Seuil.
- CYERT R. M. and J.G. MARCH. 1963. *A behavioural theory of the firm*. Englewood Cliffs, Prentice Hall
- DAFT R.L. and K.WEICK. 1984. « Toward a model of organizations as interpretation systems », *Academy of Management Review*, 9, 2 : 284-295
- EDEN C. and J.C. SPENDER. 1998. *Managerial and organizational cognition*. Londres, Sage.
- GIRIN J. 1990. « Problèmes de langage dans l'organisation », J.F. Chanlat et autres. *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*. Québec et Paris, Presses universitaires de Laval et Editions Eska : 37-77.
- GIRIN J. 1995. « Le langage et la compétence dans les agencements organisationnels », *Connexions*, 65, 1 : 121-141.
- GIRIN J. 2001. « La théorie des organisations et la question du langage », A. Borzeix et B. Fraenkel (coord.) *Langage et travail. Communication, cognition, action*. Paris, CNRS Éditions : 167-185.
- KOZA M. and J.C. THOENIG . 2003. « Rethinking the firm: Organizational approaches », *Organization Studies*, 24, 8, :1219-1229.
- MEINDL J.R., C. STUBBART and J.F. PORAC. (dir.). 1996. *Cognitions within and between organizations*. Londres, Sage.
- MICHAUD C. et J.C.THOENIG. 2000. *Stratégies et systèmes cognitifs en entreprise*. Fontainebleau et Cachan, CEDEP et GAPP.
- MICHAUD C. and J.C.THOENIG. 2003. *Making Strategy and Organization Compatible*. Londres, Palgrave Macmillan.
- THOENIG J.C. 1998. « How far is a sociology of organizations still needed? », *Organization Studies*, 19,2: 307-320.
- THOENIG J.C. 2003. "Institutional theories and public institutions: Traditions and appropriateness", G. Peters and J. Pierre (eds) *Handbook of Public Administration*, London, Sage: 127-148
- THOENIG J.C. et C. WALDMAN. 2005. *De l'entreprise marchande à l'entreprise marquante*. Paris, Editions d'Organisation.
- WEICK K. E. 1990. « The vulnerable system. An analysis of the Tenerife air disaster », *Journal of Management*. 16 : 571-593.