
La communication au cœur des nouvelles formes et modalités d'exercice du pouvoir en entreprise¹

Suzy Canivenc

Université Européenne de Bretagne – Rennes 2

Résumé

Les discours qui entourent la société de l'information et le management contemporain se conjuguent aujourd'hui harmonieusement pour annoncer l'avènement de nouvelles formes organisationnelles démocratiques et humaines.

À contresens de ces discours enchantés, cet article s'interroge sur cette reconnaissance - aussi subite qu'inattendue - de la place centrale du travailleur dans l'entreprise, ses formes concrètes et ses enjeux.

À travers l'analyse des discours et des pratiques de deux entreprises du secteur des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), caractéristiques de la société de l'information, nous soulignerons l'ambivalence de cette reconnaissance que nous interpréterons non pas dans une perspective démocratique et émancipatrice, mais comme symptomatique de nouvelles formes de pouvoir où la communication occupe une place centrale. Communication institutionnelle et interpersonnelle participent ainsi à l'extension de la rationalisation du monde vécu aux domaines symboliques et subjectifs pour atteindre l'homme au travail dans ce qu'il a de plus humain.

Mots clés : société de l'information; entreprises NTIC; communication institutionnelle; communication interpersonnelle; pratiques de gestion de ressources humaines; gestion du symbolique; gestion du subjectif

1. Introduction

Les organisations contemporaines connaîtraient actuellement un bouleversement majeur avec l'avènement de la société « de l'information » (dite également société « de la communication » ou encore, plus récemment, « du savoir »).

Ce nouveau régime technico-socioéconomique offre en effet la promesse d'une « altérité politique radicale » (Unesco, 2005) marquant « le dépassement des vieux "clivages" » (Neveu, 2006, p. 35) entre « ceux qui produisent et ceux qui gèrent la société [...] entre ceux qui ont le

¹ Cet article a été rédigé sous la supervision de Christian Le Moëne, professeur à l'Université européenne de Bretagne – Rennes 2

monopole de la pensée et ceux qui en sont toujours exclus » (Lojkine, 1992, p. 9). S'esquisse ainsi une « société plus “égalitaire”, plus “démocratique” et plus “prospère” » (Breton et Proulx, 2002, p. 312) où le travailleur n'est plus considéré comme le rouage d'une machine taylorienne, mais comme un acteur libre et autonome.

Information, communication et savoir se présentent dès lors comme des facteurs clés dans l'émergence de nouvelles formes organisationnelles plus humaines et démocratiques.

Dans une perspective similaire, de nouveaux discours sur l'entreprise émergent à partir des années 1990 bouleversant la conception traditionnelle du travailleur, qui doit désormais faire preuve de nouvelles qualités : autonomie, esprit d'initiative, compétences relationnelles et aptitudes à communiquer, à coopérer et à travailler en équipe, à s'adapter à des situations changeantes et à s'impliquer dans son travail, etc. Nécessitant une nouvelle « génération d'ouvriers intelligents, en opposition à ceux auxquels Taylor demandait de ne pas penser » (De Beer, 1995, p. 109), le travail s'éloigne du labeur abêtissant et presque mécanique qu'il incarnait à l'époque industrielle pour accorder une place centrale au salarié dans ce qu'il a de plus humain.

Ces nouvelles conceptions de travail génèrent une véritable révolution dans les rapports hiérarchiques. Face à des salariés hautement qualifiés, autonomes et responsables, l'encadrant n'a en effet plus pour rôle de contrôler, de surveiller ni de punir, mais de soutenir, d'animer et de concilier.

L'entreprise se voit donc enfin en passe de quitter définitivement le terrain conceptuel qui l'a fait naître, celui de l'organisation scientifique du travail (OST) initiée par Taylor à l'époque industrielle, pour se mettre au diapason de la société de l'information et de sa promesse d'une société plus égalitaire et démocratique.

Cette reconnaissance aussi soudaine qu'inattendue du travailleur au sein de l'entreprise soulève maintes questions : est-elle réellement le signe d'une démocratisation des entreprises et d'une émancipation des travailleurs? Comment se traduit-elle en pratique? Ces discours humanistes résistent-ils à l'épreuve des faits?

Des questions auxquelles cet article souhaite se confronter à travers l'étude de deux entreprises caractéristiques de la « société de l'information » du fait de leur activité centrée sur les NTIC : l'agence d'une société de services en ingénierie informatique (SSII) et un éditeur de logiciels. Pour respecter l'anonymat de ces deux entreprises, nous baptiserons la première SI et la seconde, Log.

La procédure d'enquête qui a guidé cette recherche s'inspire du champ de la communication organisationnelle prenant place au sein des sciences de l'information et de la communication (SIC). Les observations et entretiens menés dans le cadre de cette étude ont donc accordé une place centrale aux thématiques informationnelles et communicationnelles : communication institutionnelle, réunions, activités communicationnelles durant le travail, rapports interhiérarchiques et relations internes, etc. Des variables qui sont ici appréhendées comme des « indices » (Taylor, 1998), des traces des phénomènes organisationnels qui nous renseignent sur les mécanismes de coordination, les pratiques de coopération, le droit de regard et d'expression

de chacun selon les différents domaines de l'entreprise et finalement l'organisation du travail, la structuration hiérarchique de l'entreprise et les enjeux de pouvoir qui s'y dessinent.

Ces études ont débuté par une période d'immersion d'un mois dans les locaux de ces deux entreprises, suivies par la suite durant un an. Les entretiens réalisés mobilisèrent un échantillon large et représentatif de l'ensemble des membres. À Log (composée de treize membres), dix personnes réparties dans les trois pôles de l'entreprise (technique, commercial et administratif) furent interrogées - dirigeant et directeur technique compris. À SI (composée de onze membres), sept personnes ont été interviewées - soit le directeur d'agence et six ingénieurs.

Par le biais de ces deux exemples, cet article cherche à éclairer la forme que prend la reconnaissance des « travailleurs du savoir » dans ces deux entreprises tout en s'interrogeant sur les enjeux de cette reconnaissance.

Nous tenterons de montrer l'ambivalence des pratiques émergeant actuellement dans les entreprises contemporaines, que nous interpréterons non dans une perspective démocratique et émancipatrice mais comme symptomatiques de nouvelles formes et modalités d'exercice du pouvoir où la communication occupe une place centrale.

2. Des entreprises plus humaines et démocratiques

2.1 *La communication institutionnelle : les récits d'entreprise*

L'analyse conjointe de ces deux entreprises nous permet d'accéder aux deux types de récits d'entreprise identifiés par Nicole D'Almeida (2001) :

- « les récits de la maisonnée », récits d'entreprises particulières « destinés à un public principalement interne qu'ils ont pour mission de souder » (D'Almeida, 2001, p. 97). Tel est le type de récit que nous étudierons à travers les discours tenus par l'entreprise SI sur ses sites Internet et intranet, dans ses communiqués de presse ainsi que sur une vidéo publiée sur Internet pour sa campagne de recrutement;
- « les récits de l'engagement » qui « mettent en scène des valeurs universelles renvoyant à une identité universelle, à l'humanité et au bien commun » (D'Almeida, 2001, p. 98). Nous étudierons ici les discours d'un groupement de dirigeants d'entreprise (que nous nommerons GDE), auquel appartient l'entreprise Log, en nous appuyant sur les multiples ouvrages, rapports et revues de ce mouvement.

Si la portée de ces deux discours diffère (l'un est à visée interne, l'autre, à prétention universelle), ils sont cependant très similaires dans leur contenu : tous deux prétendent réconcilier l'économique et l'humain en accordant une place centrale aux travailleurs, désormais considérés comme des acteurs autonomes et responsables dont l'entreprise doit favoriser l'épanouissement.

1.1.1. Des entreprises « humaines »

Le mouvement GDE a en effet pour objectif de « replacer l'homme au cœur de l'économie » et de faire « reconnaître que ce sont les hommes qui sont l'essentiel de l'entreprise » (documentation interne DGE). Comme l'explique le dirigeant de Log qui appartient à ce mouvement « "l'économie au service de l'homme", bon, c'est une grande phrase, mais ça veut dire que la place de l'individu est très importante : l'individu donne de la valeur à l'entreprise, et

l'entreprise doit rendre un certain nombre de choses à l'individu ». Le GDE souhaite de la sorte offrir « la définition d'une entreprise qui sera, parce que compétitive sur le plan humain, plus compétitive également sur le plan économique par rapport aux systèmes d'organisation traditionnels ». Là où économisme et humanisme sont traditionnellement opposés, ils deviennent ici non seulement conciliables mais interdépendants.

Pour l'entreprise SI également, la réconciliation harmonieuse de l'économique et de l'humain est une valeur clé, comme l'explique le directeur des opérations dans une vidéo : « notre vision aujourd'hui est de concilier l'économique et l'humain ». Un pari réussi en regard du témoignage de deux salariés filmés dont l'un affirme « l'importance de la dimension humaine au sein de [leur] entreprise » et l'autre se félicite d'avoir trouvé « dans les valeurs [de SI] réconciliant l'économique et l'humain toutes les conditions réunies pour élaborer et réussir [son] projet professionnel ».

1.1.2. Des acteurs « autonomes et responsables »

Pour les entrepreneurs du GDE, l'individu au travail doit être considéré comme « un décideur et un leader », un « acteur et [un] auteur ». Chaque salarié devient par conséquent un « co-entrepreneur ». Dans cette perspective, tous les dirigeants de ce mouvement « s'efforcent d'accorder la plus large autonomie et responsabilisation à leurs collaborateurs ».

Cette conception se retrouve également dans les discours de SI. La directrice des ressources humaines de cette entreprise explique par conséquent dans un communiqué de presse, vouloir « bâtir une équipe [...] concernée et impliquée dans le projet d'entreprise ». La responsabilité est donc une compétence primordiale dans cette entreprise, comme le souligne la responsable du recrutement sur une vidéo : « c'est avant tout la responsabilité et l'esprit de service qui sont essentiels pour rejoindre nos équipes ».

1.1.3. Des travailleurs « épanouis »

L'épanouissement et le développement personnel sont également des thématiques centrales de ces deux discours.

Au GDE tout d'abord, cet épanouissement passe avant tout par la formation. Celle-ci ne se limite cependant pas à l'acquisition de compétences techniques. En effet, pour le GDE, « éduquer c'est former des "hommes acteurs", non des "producteurs consommateurs" ». La formation doit ici s'envisager « sous toutes ses formes » et « reconnaître que les hommes ne se réduisent pas à leur seule dimension économique ».

À SI également, la formation et l'évolution des « collaborateurs » occupent une place centrale qui relève de la « responsabilité » de la Direction.

Plus tournés vers l'intérieur de l'entreprise, les discours de SI mettent particulièrement l'accent sur la « bonne ambiance » qui règne dans cette « boîte pas comme les autres », ce dont plusieurs salariés se félicitent dans leurs témoignages.

2.2 *La communication interpersonnelle : les pratiques de direction managériales*

Parallèlement à ces discours, les gestionnaires et dirigeants de ces deux entreprises semblent expérimenter des pratiques inédites réellement propices au développement de formes organisationnelles plus humaines et démocratiques en privilégiant le dialogue et la proximité.

1.1.4. Le dialogue

Les cadres et dirigeants de ces deux entreprises se revendiquent explicitement d'une gestion « démocratique » consistant à solliciter la parole des ingénieurs avant d'arrêter leurs décisions. Le dialogue est donc à la base de leurs pratiques de gestion des ressources humaines visant à créer une relation de confiance avec les travailleurs, qui semblent être considérés comme de véritables « collaborateurs ».

Comme l'explique le directeur de SI : « je commence toujours par en parler au collaborateur avant de proposer quoi que ce soit au client [...] il n'y a rien de coercitif dans ma façon de manager ». Ce que confirme l'un des ingénieurs : « il n'impose jamais par la force et n'hésite pas à dialoguer et à solliciter l'avis de chacun... il manage bien son équipe ».

Le directeur technique de Log est lui aussi apprécié des ingénieurs pour sa capacité à « temporiser le client, il lui dit "non, ça, faut que je voie d'abord avec mes ingénieurs" ». Il explique ainsi ne pas être « très dirigiste, préfère[r] échanger avec [les ingénieurs] pour qu'ensemble [ils trouvent] la meilleure solution aux problèmes ».

Le dirigeant de cette entreprise semble avoir opté pour les mêmes pratiques, comme en témoigne une salariée : « c'est quelqu'un avec qui on peut échanger et discuter [...] on peut dire ce qu'on a à dire assez facilement, il ne crée pas de "bulle", il a une facilité d'accès, c'est quelque chose d'important ».

1.1.5. La proximité

Les cadres et dirigeants de ces deux entreprises entretiennent également une forte proximité relationnelle avec les travailleurs. Cette proximité se traduit de multiples façons : tutoiement réciproque, emploi des prénoms, humour, proximité générationnelle, passe-temps communs (sport, jeux vidéo), tenues décontractées similaires, relations amicales extraprofessionnelles.

Ces pratiques sont en décalage complet avec l'image traditionnelle de la hiérarchie et ont beaucoup surpris un jeune stagiaire de Log : « moi qui viens de sortir de la fac, on n'a pas forcément l'habitude de s'adresser à une personne plus haute hiérarchiquement en la tutoyant... au début ça fait un peu bizarre, et puis après ça change complètement la relation ».

Un des ingénieurs de SI dit ainsi que son directeur « est [leur] responsable et en même temps c'est un copain aussi ».

Dans une perspective très similaire, l'un des ingénieurs de Log estime que le directeur technique est leur « responsable, mais il ne cherche pas à établir de relations hiérarchiques ». Cet ingénieur dit également ne « pas spécialement » ressentir de barrière hiérarchique avec son dirigeant, qui est d'ailleurs très apprécié pour ses qualités humaines : « il a un côté humain qu'est très

intéressant... à ce niveau de responsabilité ça court pas les rues », « il a de vraies qualités humaines », « c'est vraiment quelqu'un de gentil qui fait vraiment attention à nous ».

La communication institutionnelle de ces deux entreprises et la communication interpersonnelle dont font usage leurs dirigeants offrent ainsi l'image d'organisations « humaines », harmonieuses et conviviales où les travailleurs semblent réellement reconnus et respectés en tant qu'acteurs. Une analyse plus poussée de ce type de management et de l'organisation du travail donne cependant à voir l'aspect paradoxal de ces discours et de ces pratiques.

3. L'ambivalence des nouvelles formes organisationnelles et leurs enjeux

3.1 Des pratiques manipulatoires?

À priori, ce « style de management » semble en grande partie lié à la personnalité des cadres et dirigeants de ces deux entreprises qui se disent attentifs au facteur humain. Ils reconnaissent cependant facilement la visée manipulatoire de leurs pratiques.

Le directeur de SI explique en effet que l'écoute qu'il accorde à ses ingénieurs correspond tout autant à une « conviction personnelle » qu'à « quelque chose d'intéressé » : « je suis incapable de gérer autrement mais c'est aussi un facteur de *plus value* ».

De son côté, le directeur technique de Log explique que le consensus qu'il recherche à instaurer avec ses ingénieurs est en réalité « faussé par la façon dont [il] présente les choses » : « Ce n'est pas très sain, mais c'est ma façon de faire. Avant une quelconque annonce à une personne, j'essaie de demander "et qu'est-ce que tu penserais si..." et donc j'essaie de plus en plus de le convaincre que c'est vraiment la bonne voie ».

Une visée manipulatoire qui n'échappe d'ailleurs pas à ses ingénieurs : « il a une grande force de persuasion qui le met en porte-à-faux en orientant les réponses à son avantage », « c'est un fin manipulateur », « il dit toujours que c'est pour toi qu'il le fait, mais globalement y'a toujours une arrière-pensée derrière. »

On semble ici retrouver trait pour trait les propos d'Olivier Sabouraud (2000, p. 56) qui remarque que « la notion de pouvoir, le rapport dominant-dominé paraissent éludés » mais qui note qu'en réalité « la participation envisagée n'est acceptable que dans la mesure où les dirigeants réussissent à orienter l'augmentation de l'autorité des subordonnés dans le sens de leurs objectifs fondamentaux ». De même, Valérie Brunel (2004, p. 124) constate que « les méthodes d'influence répondent à de nouvelles contraintes organisationnelles qui bannissent l'ordre et l'autorité comme étant contre-productives, et leur préfèrent une relation fondée sur l'alliance interpersonnelle ».

Loin d'amorcer l'émancipation des travailleurs, ces pratiques de gestion de ressources humaines jouant du dialogue, de la confiance et de la proximité visent bien plus une « soumission librement consentie » (De Gaulejac, 2005). Elles accompagnent moins un mouvement de démocratisation que le développement des techniques de coercition qui se font désormais plus « douces ».

3.2 *Des pratiques contradictoires*

Par ailleurs, ces pratiques de gestion basées sur le dialogue, la confiance et la proximité sont combinées à d'autres pratiques totalement opposées. Par conséquent, malgré leurs prétentions « démocratiques », les encadrants et dirigeants de ces deux entreprises continuent d'user largement de pratiques directives.

En réunion tout d'abord, où le leadership de type « laisser-faire » qui règne dans l'*open space* où sont regroupés les ingénieurs laisse place à un leadership bien plus directif : les salariés écoutent dans une attitude passive et n'ont accès à la parole que sur incitation du hiérarchique. Cette parole est par ailleurs limitée en durée et en contenu (des temps très courts qui n'abordent que les questions techniques).

Ce leadership bicéphale, oscillant entre laxisme et directivité, illustre parfaitement la persistance d'une division claire entre :

- les activités techniques, qui prennent place dans l'*open space* où sont réunis les ingénieurs et où les managers et dirigeants n'interfèrent presque pas. Ici, les ingénieurs sont bien considérés comme des acteurs autonomes et responsables;
- les domaines plus stratégiques, abordés lors des réunions, où les cadres et dirigeants gardent un fort pouvoir décisionnel et où les ingénieurs sont maintenus dans une relation de subordination classique.

On constate donc la persistance d'une forte distinction entre les tâches d'exécution et celles de conception, calque de la distinction hiérarchique entre dirigeants et dirigés qui se maintient malgré les relations de proximité qu'entretiennent désormais ces deux catégories et les discours révolutionnaires qui accompagnent les évolutions socio-organisationnelles actuelles.

L'autonomie prétendument accordée aux « travailleurs du savoir » se révèle donc très réduite. Elle se limite principalement aux domaines techniques telle la réalisation des projets assignés en amont par la hiérarchie et reste fortement cadrée par les exigences des clients. Les travailleurs sont en revanche toujours exclus des questionnements stratégiques.

Cette « autonomie » doit donc ici être comprise dans sa conception managériale comme la capacité de faire face à l'aléa dans le domaine technique pour assurer la continuité de la production et non dans son acception littérale originelle consistant à « se donner soi-même ses lois » (Castoriadis, 1990), ce qui nécessiterait d'associer les travailleurs à la définition des finalités et des objectifs de l'entreprise.

Certes, l'autonomie ici accordée éloigne le salarié de la contrainte d'obéissance traditionnelle et lui ouvre un espace de création personnel. Cette création doit cependant s'effectuer dans le cadre et dans le sens d'objectifs décidés par d'autres. C'est donc finalement « une très forte intériorisation des normes et non pas une distance ou une liberté par rapport à ces règles » (Bellier, 2002, p. 13) qui est attendue des travailleurs.

Par ailleurs, l'autonomie accordée est limitée par les exigences des clients, notamment en termes de délais, auxquels les ingénieurs de ces deux entreprises sont directement confrontés. Nombreux sont ceux qui se plaignent de leurs exigences de plus en plus élevées qui « réclament des choses

qui sont pas faisables dans les délais » et « demandent plus que ce qu'on est physiquement capable de faire ».

Le développement d'une « culture client » au sein des équipes de production semble ainsi « transférer aux clients une partie du contrôle exercé dans les années 60 par la hiérarchie » (Boltanski et Chiapello, 1999, p. 126). De cette manière, non seulement la contrainte s'« intériorise » chez les travailleurs, mais elle est également « externalisée » de l'entreprise.

C'est ainsi moins l'organisation du travail qui change que la forme des rapports à la hiérarchie et à l'entreprise, sous le coup de nouvelles pratiques de management et de discours institutionnels qui viennent « euphémiser » ces rapports et les pacifier sans pour autant changer leur nature profonde.

En conséquence, si la différenciation hiérarchique et le pouvoir qui lui est associé persistent, ils ne se manifestent plus de la même manière dans les entreprises contemporaines. Une mutation au sein de laquelle la communication occupe une place centrale.

4. Les nouvelles formes et modalités d'exercice du pouvoir

4.1 Communication institutionnelle et gestion symbolique

On constate de nombreuses distorsions des discours aux pratiques, qui pourraient faire apparaître les récits d'entreprise comme mensongers. Cependant, l'objectif de ces récits ne semble pas tant d'enjoliver la réalité que de construire un autre type de réalité.

Les discours institutionnels ont pour objectif de « jouer sur le terrain des représentations » (Loneux, 2007, p. 86-87) afin d'imposer une image harmonieuse et pacifiée du monde de l'entreprise et de la figure hiérarchique qui, en réalité, restent inchangés dans leurs fondements. L'ambition est de créer de toutes pièces une « culture d'entreprise » à partir de valeurs censées favoriser l'adhésion et l'implication des travailleurs dans l'organisation.

La notion anthropologique de « culture » subit en somme une véritable distorsion dans son acceptation directoriale en passant de l'ordre du spontané à celui du construit. Là où « la production de sens » (Sainsaulieu, 1990) devrait être le résultat d'une coconstruction, elle est en réalité fabriquée et imposée selon une démarche très codifiée excluant toute négociation.

Une distorsion parfaitement illustrée par les témoignages des ingénieurs de SI, fustigeant la culture artificielle mise en scène dans les récits de leur entreprise en opposition totale avec la réalité quotidienne qu'ils vivent. L'un d'eux manifeste son « désintérêt total de toutes les valeurs énoncées au niveau groupe » : « je n'y vois souvent qu'une vaste hypocrisie du patron, qui ne semble s'intéresser qu'à l'aspect économique ». La « culture » affichée par la Direction s'apparente pour eux à un « discours de communicants » qui « vivent dans un monde merveilleux bercé par la pub », un discours « creux, mais dans l'air du temps ».

De même, à Log, un nombre important de salariés s'interrogent sur la portée des valeurs du GDE. Certains y adhèrent mais les trouvent peu réalistes : « je trouve [ça] très bien, mais je me demande si c'est pas un doux rêve ». D'autres soulignent l'aspect contraignant de ces

valeurs : « il faudrait être con pour pas être d'accord [...] On ne peut qu'adhérer à des valeurs "humanistes" du type de celles prônées par le [GDE] ». D'autres, enfin, les jugent clairement hypocrites : « je trouve ça vachement démago », « je trouve que c'est clairement faux-cul de dire "l'homme au centre de l'entreprise" ».

Ainsi conçue « mécaniquement de haut en bas » dans une perspective instrumentale, la « culture d'entreprise » a toute vocation à « dégénérer en un autre outil de gestion » (Sievers, 1990, p. 359) subordonnant la dimension symbolique de l'organisation aux objectifs stratégiques des dirigeants. Ce phénomène a notamment été analysé par Stéphane Olivesi (2006) et dénommé la « gestion rationalisée du symbolique ». On le retrouve également dans les travaux de Bernard Floris (2000) sous l'expression de « traitement rationnel de la gestion des relations symboliques ».

Les dimensions purement humaines qui ont trait au symbolique sont donc reconnues comme une variable clé des phénomènes organisationnels dans les entreprises contemporaines, mais ceci pour être appréhendées dans une perspective « logistique » (Gardère et Gramaccia, 2003), « rationaliste, finalisée et déductive » (Crozier, 1991).

Cette reconnaissance ne fait donc que traduire l'extension du domaine de la gestion, du rationnel, du calculable, du programmable qui ne cesse d'étendre son emprise.

Cette reconnaissance entraîne également une certaine « confusion entre les registres de l'entreprise, du travail, la sphère professionnelle et le registre de la vie privée, de convictions personnelles, des valeurs individuelles, politiques, culturelles » (Loneux, 2007, p. 27). Cette « dislocation » (Le Moëne, 2004) des frontières vise deux objectifs principaux :

- renforcer la légitimité de l'entreprise en l'institutionnalisant. D'« organisation artéfactuelle », ordre construit rassemblant des ressources autour d'un projet à dimension économique, l'entreprise devient « organisation institutionnelle », ordre naturalisé doté d'une puissante raison sociale (au sens propre) et à dimension sociopolitique;
- contaminer l'espace public en l'économisant. Il s'agit ici de « généraliser l'application des normes professionnelles et marchandes à l'ensemble de la société » (Loneux, 2007, p. 112) qui désormais « fondent les normes politiques de la sphère démocratique » (Le Moëne, 1995, p. 56).

4.2 Communication interpersonnelle et gestion des subjectivités

Les pratiques de gestion actuelles jouant de la proximité et du dialogue renvoient quant à elles à une intrusion et une instrumentalisation de la psychologie en entreprise qui « tend à transformer la subjectivité en objet de gestion » et à « faire de l'élément humain et de ses affects une ressource gérable » (Brunel, 2004, p. 86-87).

Ici encore, l'objectif n'est pas tant de reconnaître la pleine place de la subjectivité, des affects et des émotions, que de les instrumentaliser au service des objectifs de l'organisation : « il s'agit alors d'aseptiser les élans physiques et affectifs, de les utiliser au service des buts de l'entreprise » (Fay, 2004, p. 89).

Cette idée se retrouve sous divers vocables dans de nombreuses analyses consacrées aux nouvelles formes organisationnelles : « mobilisation du désir » chez Vincent De Gaulejac (2005),

« management de la subjectivité » chez Bernard Floris (1996), « domination affective » chez Eugène Enriquez (1997), « psychologisation du pouvoir » chez Evelyne Jardin (2005), « capitalisme émotionnel » chez Eva Illouz (2006), « économie des affects » ou encore « économie du sensible » chez Maurizio Lazzarato (2004).

Cette reconnaissance des dimensions subjectives du travailleur ne fait donc qu'une fois de plus traduire l'extension du domaine de la gestion visant une « instrumentalisation des hommes dans ce qu'ils ont de proprement humain » (Boltanski et Chiapello 1999, p. 152).

Ce phénomène traduit également un brouillage des frontières, entre les sphères professionnelles et privées cette fois-ci, parfaitement illustré par le témoignage d'un salarié de Log s'interrogeant sur la proximité de son dirigeant : « il mélange trop les choses, il met trop de sensibilité dans son approche, trop d'affect [...]. J'ai l'impression qu'il joue trop sur les émotions [...] j'ai l'impression d'une manipulation quelque part, je trouve pas ça très sain ».

Ici encore, l'objectif est double :

- rendre plus attirante l'entreprise en l'apparentant à un lieu privé où l'affectif et le désir ont toute leur place;
- contaminer l'espace privé où désormais « la vie émotionnelle obéit à la logique des relations et des échanges économiques » (Illouz 2006, p. 18).

4.3 Des discours et pratiques critiquées

Comme nous l'avons évoqué au cours de ce texte, ces discours et pratiques sont parfois très critiqués par les salariés, dont certains semblent totalement conscients des effets manipulateurs dont ils sont porteurs. Ils sont en effet nombreux à fustiger les discours institutionnels pour les valeurs démagogiques et irréalistes qu'ils portent. Certains critiquent aussi l'évolution des rapports hiérarchiques qui jouent désormais de la proximité, brouillant les frontières instituées entre espace public et espace privé. Beaucoup se méfient de ces évolutions qui ne modifient en rien leur statut d'« exécutant » et qui sont souvent appréhendées comme des formes de manipulation plus subtiles.

Mais le plus étonnant est que ces pratiques se voient également critiquées par les dirigeants et managers eux-mêmes, pointant leur inefficacité ou les non-dits qu'elles engendrent.

Le directeur de SI craint en effet le désavantage concurrentiel que pourrait entraîner son « style de management » :

Les indicateurs qui devraient me guider dans mes prises de décision devraient être des indicateurs de gestion pure et dure... je suis un faible en termes de management : face à des « méchants » je ne ferais pas le poids, car ils prendront des décisions, quitte à s'aliéner leurs propres collaborateurs, qui seront sur le marché à un moment plus efficace... moi je ne peux pas faire ça à mes collaborateurs.

De son côté, le directeur technique de Log regrette les difficultés hiérarchiques qu'engendre sa proximité relationnelle : « je connais beaucoup de personnes à l'extérieur du travail, ça c'est un peu bâtard comme relation [...] quand ça va bien c'est idéal, quand ça va mal et que tu as une critique à exprimer c'est extrêmement délicat ». Ces propos rejoignent ici parfaitement les constats opérés par Jean-Pierre Le Goff (2000, p. 92-93) sur les cadres dont certains se montrent

« fort critiques à l'égard de nouvelles tendances modernes du management qui valorisent certaines formes de rapprochement et de familiarité entre les membres du personnel [...] Une trop grande familiarité peut introduire la confusion des genres entre le travail et le privé, aboutir à des situations où les choses qui doivent être dites clairement ne le sont plus ».

5. Conclusion

Moins qu'une reconnaissance du travailleur dans les organisations contemporaines, ces entreprises nous donnent plutôt à voir l'extension du domaine de l'instrumentalisation, de la rationalisation du monde vécu, comme dirait Jürgen Habermas à la suite de Max Weber.

La communication, tant dans son versant institutionnel qu'interpersonnel, occupe une place centrale dans cette évolution. Récits institutionnels et relations interpersonnelles interhiérarchiques sont en effet des leviers fondamentaux, permettant à l'entreprise de puiser dans les environnements publics et privés qui lui sont extérieurs et, de cette manière, d'étendre son emprise aux dimensions symboliques et subjectives.

La communication se révèle donc bien un enjeu clé des sociétés contemporaines, qui hésitent entre plusieurs appellations : « de l'information », « de la communication », « du savoir », « de la connaissance »... Ces qualificatifs sont en effet largement symbiotiques. Quoi qu'il en soit, ces différents facteurs semblent moins alimenter un mouvement de démocratisation comme le sous-entendent les discours techniques, économiques, sociaux et politiques qui l'entourent que le développement des techniques coercitives. Comme le résume bien Eric Fay (2004, p. 16) : « de l'atelier taylorisé à l'entreprise moderne, nous passons d'une parole proscrite à une parole enrôlée au service des fins de l'organisation ».

On ne peut dès lors que regretter la conception réductrice avec laquelle est appréhendée la communication d'entreprise, qui reste désespérément unidirectionnelle dans les domaines stratégiques et qui (mal)traite le symbole comme un signe. La conception mécaniste et technicienne issue des années 1940 continue en effet d'imprégner fortement la communication d'entreprise (dans son versant tant fonctionnel que symbolique) au détriment d'un véritable changement paradigmatique. Nombreux sont les auteurs qui arrivent à ce constat, tel Bernard Floris (1996, p. 217-218-219) selon qui « la communication humaine est conçue comme une circulation universelle de données et non comme un problème de relations sociales symboliques ou culturelles dans une organisation. [...] Comme toujours dans la logique productiviste, la rationalisation instrumentale a primé ».

Loin d'encourager le pessimisme, ces constats ne peuvent que souligner tout l'intérêt à développer une approche communicationnelle des entreprises, et ce, dans un double objectif :

- promouvoir une approche plus complexe de la communication en entreprise, capable de se soustraire des conceptions instrumentales et réductionnistes traditionnelles;
- mettre en lumière les phénomènes de pouvoir auxquels la communication participe, un programme de recherche notamment promu par Stéphane Olivesi (2006).

6. Bibliographie

- BELLIER, Sandra. (2002). « Les fourberies de l'autonomie », *Le Monde Initiatives*, n°13, novembre, p. 12-13.
- BOLTANSKI, Luc, CHIAPELLO, Eve. (1999). *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard, 843 p.
- BRETON, Philippe, PROULX, Serge. (2002). *L'explosion de la communication, à l'aube du XXI^e siècle*, Paris, La Découverte, 389 p.
- BRUNEL, Valérie. (2004). *Les managers de l'âme. Le développement personnel en entreprise, nouvelle pratique de pouvoir ?*, Paris, La Découverte, 191 p.
- CASTORIADIS, Cornélius. (1990). *Les carrefours du labyrinthe III : le monde morcelé*, Paris, Éditions du Seuil, 348 p.
- CROZIER, Michel. (1991). *L'entreprise à l'écoute, apprendre le management post-industriel*, Paris, InterEditions, 217 p.
- D'ALMEIDA, Nicole. (2001). *Les promesses de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 264 p.
- DE BEER, Anne. (1995). « L'informatique, prédatrice d'emplois ? », *Le travail au XXI^e siècle, mutation de l'économie et de la société à l'ère des autoroutes de l'information*, sous la direction de Anne De Beer et al., Paris, Dunod, p. 79-113.
- DE GAULEJAC, Vincent. (2005). *La société malade de la gestion, idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement social*, Paris, Éditions du Seuil, 275 pages
- DELEUZE, Gilles. (2004). *Foucault*, Paris, Éditions de minuit, 141 p.
- ENRIQUEZ, Eugène. (1997). *Les jeux du pouvoir et du désir dans l'entreprise*, Paris, Desclée Brouwer, 409 p.
- FAY, Eric. (2004). *Information, parole et délibération ; l'entreprise et la question de l'homme*, Sainte-Foy, Les Presses de l'Université de Laval, 231 p.
- FLORIS, Bernard. (2000). « La gestion symbolique, entre ingénierie et manipulation », *Sciences de la société*, n°50-51, mai-octobre, 2000, p. 173-196.
- FLORIS, Bernard. (1996). *La communication managériale, la modernisation symbolique des entreprises*, Grenoble, Presse Universitaires de Grenoble, 272 p.
- GARDERE, Elizabeth, GRAMACCIA, Gino. (2003). « Anthropologie des petits groupes », *Coexister dans les mondes organisationnels*, sous la direction d'Elizabeth Gardère et Gino Gramaccia, Paris, L'Harmattan, p. 99-142.
- ILLOUZ, Eva. (2006). *Les sentiments du capitalisme*, Paris, Éditions du Seuil, 201 p.
- LAZZARATO, Maurizio. (2004). *Les révolutions du capitalisme*, Paris, Les empêcheurs de tourner en rond, 259 p.
- LE GOFF, Jean-Pierre. (2000). *Les illusions du management, pour le retour du bon sens*, Paris, La Découverte/Poche, 163 p.
- LE MOËNNE, Christian. (2004). « Quelle conception de la communication à l'heure de la dislocation spatio-temporelle des entreprises », *Science de la société*, n°62, mai, p. 209-224.
- LE MOËNNE, Christian. (1995). *Étudier les communications d'entreprises : problèmes et problématiques*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Université Stendhal Grenoble 3.
- LOJKINE, Jean. (1992). *La révolution informationnelle*, Paris, Presses Universitaires de France, 302 p.
- LONEUX, Catherine. (2007). *L'éthique entrepreneuriale et managériale comme dispositif communicationnel: analyse des enjeux et pratiques- problématisations*, Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Université d'Aix Marseille 1.
- JARDIN, Evelyne. (2005). « La psychologisation du pouvoir », *Les organisations, état des savoirs*, sous la direction de Philippe Cabin et Bruno Choc, Auxerre, Éditions Sciences Humaines, p. 247-250.

- NEVEU, Erik. (2006). *Une société de communication ?* Paris, Éditions Montchrestien, 160 p.
- OLIVESI, Stéphane. (2006). *La communication au travail, une critique des nouvelles formes de pouvoir dans les entreprises*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 198 p.
- SABOURAUD, Olivier. (2000). « Avance ou recul d'une idée ? Avatars de la "démocratie industrielle" », *La démocratie dans l'entreprise : une utopie ?*, sous la direction de Patrick Guiol, Yves Lambert et Olivier Sabouraud, Condé-sur-Noireau, Corlet, p. 53-61.
- SAINSAULIEU, Renaud. (1990) « Culture, entreprise et société », *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, sous la direction de Jean-François Chanlat, Paris, Éditions ESKA, p. 611-628.
- SIEVERS, Burkard. (1990). « La motivation, un ersatz de significations », *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, sous la direction de Jean-François Chanlat, Paris, Éditions ESKA, p. 337-362.
- TAYLOR, James. (1998). « Une organisation n'est qu'un tissu de communication », *Cahiers de recherches en communication*, Université de Montréal.
- UNESCO, Commission Nationale Française. (2005). *La « société de l'information » : glossaire critique*, Paris, La documentation française, 164 p.